

HWZ Schriftenreihe für Betriebs- und Bildungsökonomie

Herausgegeben von  
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Band 5

## Stimmen zum Buch

Das Geschäftsmodell der pharmazeutischen Industrie steht auf dem Prüfstand. In der Zukunft wird nur noch das Unternehmen erfolgreich sein, das in der Lage ist, den neuen strategischen Management-Ansatz der »Stakeholder View« sichtbar und messbar umzusetzen. Wir möchten Pfizer Schweiz dabei zu einem Center of Excellence entwickeln. »Stakeholder View« – reflektiert im Denken und Handeln der gesamten Organisation.

*Dr. Petra Danielsohn-Weil, CEO & President Pfizer AG, Schweiz*

Dieses Buch weist den Managern den Weg aus der verkürzten Shareholder-Value-Sicht und öffnet den Blick für die strategische Bedeutung aller Stakeholder. Es regt an, die traditionelle Rolle der Unternehmensführung zu überdenken.

*Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horvát, Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender der Horvát & Partners*

Der nachhaltige Erfolg der Geschäftstätigkeit von Swiss Re basiert auf dem Wissen über verschiedene Stakeholdergruppen wie Mitarbeitende, Kunden, Experten und weitere Partner. Aufgrund der weltweiten Aktivitäten in verschiedenen kulturellen Kontexten wird die strategische Relevanz der Stakeholder künftig noch wichtiger für Swiss Re.

*Charlotte A. Gubler, Mitglied der Geschäftsleitung, Swiss Re*

Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und deshalb ihren verschiedenen Anspruchsgruppen verpflichtet. Georg Fischer hat die Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung an ein Unternehmen frühzeitig operativ und kulturell integriert. Das vorliegende Buch zeigt für den interessierten Praktiker sehr anschaulich auf, wie ein Unternehmen die drei Pfeiler Ökonomie, Ökologie und Soziales in Einklang bringen kann.

*Dr. Kurt E. Stirnemann, CEO Georg Fischer AG*

Sybille Sachs  
Edwin Rühli  
Isabelle Kern

# **Lizenz zum Managen**

Mit Stakeholdern zum Erfolg:  
Herausforderungen und Good Practices

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

*Sybille Sachs* ist seit 2003 Titularprofessorin an der Universität Zürich und steht dem Center for Strategic Management: Stakeholder View an der HWZ (Hochschule für Wirtschaft Zürich) vor. Zurzeit leitet sie die Forschungsprojekte »Good Practices of Stakeholder View« und »ICT-gestütztes Stakeholdermanagement als unternehmerischer Erfolgsfaktor« und wird dabei von zahlreichen namhaften nationalen und internationalen Institutionen in Wissenschaft und Forschung unterstützt. Neben vielfältigen nationalen und internationalen Mitgliedschaften und dem Einsitz in Komitees und Boards von wissenschaftlichen Institutionen, Expertenkommissionen, Think Tanks und Verbänden ist Sybille Sachs Mitbegründerin des Forums Stakeholder View, welches zum Ziel hat, den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung durch die professionelle Ausgestaltung der Beziehungen zu relevanten Stakeholdern zu stärken.

*Edwin Rühli* ist emeritierter Professor für Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. 1970 gründete er das Institut für Betriebswirtschaftliche Forschung und leitete es bis ins Jahr 2000. Von 1984–1990 war er Prorektor der Universität Zürich. Im Frühlingsemester 1994 war er Gastprofessor am Chazen Institute for International Management an der Columbia Business School in New York. Er war und ist Verwaltungsratsmitglied bei verschiedenen Schweizer Firmen.

*Isabelle Kern* hat Wirtschaftsinformatik studiert. Gegenwärtig arbeitet sie als wissenschaftliche Assistentin am Center for Strategic Management: Stakeholder View an der HWZ (Hochschule für Wirtschaft Zürich) und schreibt ihre Dissertation an der Universität Zürich zum Thema Stakeholder und Wissensmanagement.

Redaktion und Satzherstellung durch die Autorinnen und den Autor

1. Auflage 2007

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen

Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-258-07233-3

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2007 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Printed in Switzerland

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	1
1. Wieso nur auf einen Einzigen setzen, wenn mehrere mehr erreichen? .....	7
1.1 Ein Plädoyer für eine umfassende Sichtweise des Managements .....	7
1.2 Die Anfänge des Stakeholderdenkens .....	10
1.3 Die Ära des Shareholder-Value .....	11
1.4 Stakeholder-Management heute .....	12
1.5 Auslöser für eine Stakeholderorientierung .....	13
1.5.1 Nach dem Wake-up-Call ist nichts mehr gleich .....	13
1.5.2 Erwartungen und äusserer Druck setzen die Entwicklung in Gang ....	15
1.5.3 Traditionelle Kernwerte unterstützen seit jeher eine Stakeholderorientierung .....	15
2. Welches sind Ihre wichtigsten Stakeholder? .....	23
2.1 Aktionäre als Motivatoren beim morgendlichen Aufstehen? .....	23
2.2 Das Grand-Design-Modell: Aktionäre und Management im Fokus ...	24
2.3 Die Annahmen aus Sicht des Stakeholder-Managements .....	26
2.4 Chancen und Gefahren des Stakeholder-Managements .....	27
2.5 Wie können Sie Ihre strategisch wichtigen Stakeholder erfassen? .....	28
2.6 Wie können Stakeholderpotenziale systematisch ausgeschöpft werden? .....	31
2.6.1 Wer sind Ihre strategisch relevanten Stakeholder? .....	32
2.6.2 Welches sind die Nutzen- resp. Risikopotenziale dieser Stakeholder? .....	34
2.6.3 Welche Bedeutung haben diese Potenziale für Ihre wichtigsten Kern- Stakeholder, die Aktionäre, Kunden und Mitarbeitenden? .....	35
2.6.4 Welchen Beitrag leisten diese Stakeholderpotenziale an Ihre Strategie? .....	37
2.6.5 Wie soll die Stakeholderorientierung kommuniziert werden? .....	38
2.7 Aktionärs-Würfelspiel .....	40
3. Wie binden Sie Ihre Shareholder als strategisch relevante Stakeholder besser ein? .....	45
3.1 Was ist Eigentum? .....	46

3.1.1	Wie ist das Verhältnis zwischen Shareholdern und Management geregelt?.....	47
3.1.2	Welche Mehrwerte erwartet der Eigentümer? .....	47
3.2	Was ist Social Responsible Investing?.....	49
3.3	Was bedeutet Shareholder-Engagement?.....	53
3.3.1	Pensionskassen als globale Investoren.....	54
3.3.2	Trend zu kollaborativem Shareholder-Engagement.....	56
4.	Was können Sie von Ihren Kunden lernen? .....	59
4.1	Kunde ist nicht gleich Kunde! .....	61
4.2	Wie wird heute mit Kunden umgegangen?.....	63
4.2.1	Welche Werte können Kunden generieren? .....	63
4.2.2	Wie lernt man gemeinsam mit dem Kunden?.....	64
4.3	Warum nicht besser auf die innovativen Kunden hören? .....	65
4.4	Was sind Lead-User und wie können sie identifiziert werden? .....	68
5.	Wie machen Sie Ihre Mitarbeitenden zu Wissenspartnern? .....	71
5.1	Wer sind Ihre Mitarbeitenden?.....	72
5.2	Wie wird eine Unternehmung attraktiv für ihre Mitarbeitenden?.....	73
5.3	Welche Risiken tragen die Mitarbeitenden? .....	75
5.4	Sind Mitarbeitende primär Kostenverursacher? .....	78
5.5	Wie kann das Wissen der Mitarbeitenden genutzt werden?.....	79
5.5.1	Welche Art von Wissen können Mitarbeitende zur Verfügung stellen? .....	80
5.5.2	Wie kann das bestehende Wissen in der Unternehmung gefestigt werden? .....	82
6.	Wie können Sie Kernkompetenzen auf der Basis von Stakeholderbeziehungen entwickeln?.....	87
6.1	Wie weit kann der unterschiedliche strategische Erfolg aus einer Marktperspektive resp. aus einer Ressourcensicht erklärt werden? ...	87
6.2	Welche Ressourcen sind besonders wettbewerbsrelevant?.....	89
6.3	Wie kann man sich Zugang zu intangiblen Ressourcen verschaffen? .....	90
6.4	Welche Beiträge können Sie von den strategisch relevanten Stakeholdern erwarten?.....	92
6.5	Wie sollte man sich gegenüber Stakeholdern als Quellen strategisch relevanter Ressourcen verhalten? .....	94

6.6	Wie erkennen Sie echte Kernkompetenzen?.....	96
6.7	Die „License to Innovate“ .....	96
7.	Wie positionieren Sie sich geschickt im Stakeholdernetzwerk, um strategisch erfolgreich zu sein? .....	101
7.1	Stakeholdernetzwerke anstatt Stakeholderbeziehungen .....	103
7.2	Wie gehen Sie mit Agents provocateurs um? .....	105
7.3	Welche Nutzen- und Risikopotenziale können Sie bei einer Positionierung im Stakeholdernetzwerk erschliessen bzw. vermeiden? .....	106
7.4	Multifunktionalität der Stakeholder .....	107
7.5	Die „License to Compete“ .....	108
8.	Wie gehen Sie mit gesellschaftlichen Erwartungen um? .....	113
8.1	Die „License to Operate“ .....	113
8.2	Mit welchen gesellschaftlichen Erwartungen kann Ihre Unternehmung konfrontiert werden? .....	113
8.3	Laws oder Soft-Laws, das ist die Frage .....	114
8.4	Die Unternehmung als globale Institution .....	115
8.5	Welche Bedeutung haben Interessengruppen für Ihre Unternehmung? .....	119
8.6	Wie kann eine Unternehmung in einer „Stakeholderdemokratie“ bestehen? .....	121
9.	Wie erhöhen Sie die Transparenz und Nachhaltigkeit Ihrer Aktivitäten? ...	127
9.1	Was macht eine Unternehmung nachhaltig? .....	128
9.2	Welche Prinzipien beeinflussen Ihre Zielbildung? .....	129
9.3	Welche Ziele entsprechen in Ihrer Unternehmung diesen Prinzipien? .....	130
9.4	Was ist eine Triple Bottom Line? .....	131
9.5	Welche Indikatoren zur Beurteilung einer nachhaltigen Performance gibt es? .....	133
9.6	Zahlt sich eine gesellschaftliche Performance für Ihre Unternehmung aus? .....	137
9.7	Wie können Sie nebst dem Shareholder-Value andere Stakeholder-Values transparent machen? .....	139

10. Wie können Sie verantwortungsbewusst und zugleich erfolgreich sein? ...	145
10.1 Was beinhaltet eine umfassende unternehmerische Verantwortung?	146
10.2 Welchen Einfluss hat das Eigentum auf die unternehmerische Verantwortung? .....	149
10.3 Wie zahlt sich ein breit verstandenes Verantwortungsbewusstsein für eine Unternehmung aus? .....	155
Take-Aways: Welche Einsichten können Sie aus den letzten zehn Kapiteln mitnehmen? .....	159
Anhang I: Forschungsprojekt „Good Practices of Stakeholder View of Strategy“ .....	165
A) Ziele des Projektes .....	166
B) Methode .....	166
Anhang II: Portraits der Unternehmungen.....	171
A) Unternehmungen aus dem Financial-Services-Bereich .....	171
Fallstudie Suva .....	171
Fallstudie Swiss Re.....	176
Fallstudie Zürcher Kantonalbank (ZKB).....	181
B) Unternehmungen aus dem Telekommunikations-Bereich .....	186
Fallstudie Orange Schweiz SA .....	186
Fallstudie Sunrise .....	191
Fallstudie Swisscom .....	196
Dank an unsere Stakeholder.....	201
Literaturverzeichnis .....	203