

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw School of
Management and Law

Strategisches Management

SW 01: Grundlagen des Strategischen Managements



Building Competence. Crossing Borders.

Dr. Stefan Koruna

1

Übersicht SW 01

- Einführung und grundlegende Bemerkungen → siehe Intro
- Lernziel
- Was ist Strategie?
- Strategieprozess
- Normatives Management

2

zhaw School of
Management and Law

2

1

Übersicht SW 01

- Einführung und grundlegende Bemerkungen

▪ Lernziel

- Was ist Strategie?
- Strategieprozess
- Normatives Management

3

3

Semesterwoche 01: Lernziele

- Die Studierenden **unterscheiden Strategie- von Nicht-Strategie-Aussagen.**
- Die Studierenden wenden die Grundlagen der **Corporate Governance** fallspezifisch korrekt an.
- Die Studierenden erkennen und unterscheiden die verschiedenen **Ebenen von Strategie** in Unternehmen.

4

4

Übersicht SW 01

- Einführung und grundlegende Bemerkungen
- Lernziel
- **Was ist Strategie?**
- Strategieprozess
- Normatives Management

5

5

Worum geht es (Ihrer Ansicht nach) beim strategischen Management?

Worum geht es beim strategischen Management?

leader bold focus
creative fast inspiration
transpiration

6

6

Aussagen HS 2024

7

Aussagen FS 2022 / FS 2024

8

Die richtige/bessere Strategie macht den Unterschied (zwischen Sieg, Niederlage oder Untergang)

B

Was der Marktführer TUI besser gemacht hat als die nun insolvente Nummer zwei Thomas Cook

Neue Zürcher Zeitung

Das Duell der Reisegiganten TUI und Thomas Cook ist entschieden. Während sich TUI von einer früheren Krise erholt und die Strategie geändert hat, brachte Thomas Cook die Kraft dazu nicht auf. Doch insgesamt tun sich alle grossen Anbieter mit den Branchentrends Digitalisierung, Individualreise und Reisesinn schwer.

Michael Rasch, Frankfurt
26.9.2019, 06:00 Uhr



Vom Handels- zum Touristikkonzern

Mit dem Amtsantritt von Fritz Joussen im Februar 2013, einem hemdsärmeligen Manager, der auch den heiklen Fernsehauftritt zum Thema Klimaschutz in deutschen Talkshows nicht scheut, startete TUI einen signifikanten Veränderungsprozess. Joussen transformierte die alte TUI von einem Handelsunternehmen, das überwiegend Kapazitäten kaufte und zu Reisen kombinierte, zu einem vertikal integrierten Tourismuskonzern. Das Unternehmen investierte stark in eigene Hotels und eigene Kreuzfahrtschiffe. Heutzutage verfügt TUI über 6 Airlines mit rund 150 Flugzeugen, 380 Hotels und 17 Kreuzfahrtschiffe sowie Zielgebetsagenturen in allen bedeutenden Ferienländern rund um die Welt.



Passagierflugzeug von TUI Airlines auf dem Flughafen der Ferieninsel Rhodos.
(Bild: Imago)

Quelle: Rasch (2019)

9

zhaw School of
Management and Law

Strategic Failure: Ende der Tupperparty [1]

B



AUS DER „WUNDERSCHÜSSEL“

Warum die Tupperparty vorbei ist

Die Frischhalteboxen aus den USA erreichten Kultstatus. Nun steht hierzulande das endgültige Aus von Tupperware fest. Wie konnte es zu diesem Niedergang kommen?

Felix Schwarz

Game Over:
Warum?

Um die Schwierigkeiten des 1946 gegründeten Traditionssunternehmens zu verstehen, lohnt sich ein Blick zurück in die Anfangszeit. Der Erfinder Earl Silas Tupper gründete 1938 ein Kunststoffunternehmen, das im Zweiten Weltkrieg unter anderem Teile für Gasmasken verkaufte. Nach dem Krieg brauchte es aber neue Ideen. Eine luft- und wasserdichte Schüssel mit Sicherheitsverschluss sollte leicht verderbliche Lebensmittel konservieren. Die „Wunderschüssel“ aus dem Kunststoff Polyethylen war geboren. Was heute banal klingt, war damals eine kleine Revolution.

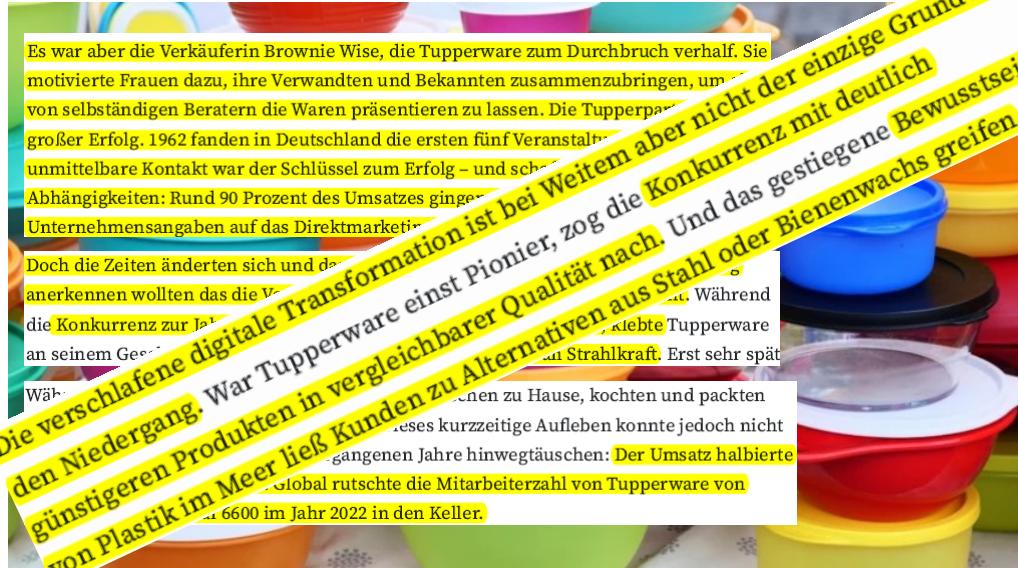
Quelle: Schwarz (2025)

10

zhaw School of
Management and Law

Strategic Failure: Ende der Tupperparty [2]

B



11

zhaw School of
Management and Law

11

Strategisches Management schafft mittels der Strategie Voraussetzungen für den langfristigen Unternehmenserfolg im Wettbewerb

Strategisches Management ist der **Prozess, mit dem ein Unternehmen den langfristigen Erfolg plant und steuert:**

- Definition der **grundsätzlichen Richtung der Unternehmensentwicklung**
 - **Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen**
 - **externe/interne Ausrichtung** des Unternehmens
 - extern: welche Marktposition?
 - intern: welche Ressourcen?
 - **unternehmensweite Perspektive**
- } **Strategie**

Quelle: in Anlehnung an Hunenberg (2014, 3ff.)

12

zhaw School of
Management and Law

12

Der aktuelle Artikel: Nintendo Switch 2: Wirklich eine «smarte Entscheidung»?

MATT KAMEN GEAR JAN 16, 2020 5:24 PM
The Nintendo Switch 2 Is Playing It Safe. That's the Smart Choice
Why mess with what works?



PHOTOGRAPH: NINTENDO

Der aktuelle Artikel:
- Worum geht es?
- Bezug zur Vorlesung (Thema)
- Warum relevant/wichtig?

zhaw School of Management and Law

13

Was ist strategisches Denken und Handeln?

- Strategen **denken holistisch (vernetzt, gesamtheitlich)**
- Strategen denken **über den Tag hinaus**
- Strategen fokussieren auf die fundamentalen **Erfolgsfaktoren**
- Strategen geben sich **eindeutige Ziele**
- Strategen schaffen einen **Orientierungsrahmen** für das Detailhandeln
- Strategen haben **Alternativen**
- Strategen berechnen die **Folgen** (ihres Handelns)
- Strategen bleiben auch in ungewissen Situationen **handlungsfähig**
- Strategen **wissen, was sie wollen** (und was sie nicht wollen)!

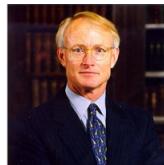
14 zhaw School of Management and Law

14

Worum geht es bei einer Strategie?

«Strategy can be defined as the **determination of the basic long term goals and objectives** of an enterprise, and the adoption of **courses of action** and the **allocation of resources** necessary for carrying out those goals.»

Alfred D. Chandler (1962)



«Strategy is the act of **aligning a company and its environment**. That environment, as well as the firm's capabilities are subject to change. The task of strategy is to **maintain a dynamic balance**.»

Michael E. Porter

15

zhaw School of
Management and Law

Wertschöpfung erfordert eine klare strategische Agenda



Michael E. Porter
Harvard Business School

«Zur strategischen Agenda gehört es, eine **einzigartige Position** zu definieren, **klare Trade-off-Entscheidungen** zu treffen, die **Aktivitäten der Organisation** eng aufeinander abzustimmen und ständig nach **Wegen** zu suchen, die Position des **Unternehmens** zu stärken.»

Trade-off Entscheidungen sind nötig, denn:
«You can't be all things to all people.»

Quelle: Porter (1996)

16

zhaw School of
Management and Law

16

Trade-Off-Entscheidungen sind notwendig. Ob sie richtig sind, ist eine andere Sache

B

AUDI-CHEF MARKUS DUESMANN

„Unser Abschied vom Verbrenner steht fest“

von: Markus Fasse • Roman Tyborski • Martin Murphy
Datum: 24.03.2023 10:57 Uhr

Audi setzt langfristig auf das Elektroauto, bringt 2023 aber kaum neue Modelle auf den Markt. Im Interview erklärt der Chef Markus Duesmann, warum er darin kein Problem sieht.



Markus Duesmann

Der Audi-Chef im Elektro-SUV Q8 E-Tron.

Quelle: Fasse et al. (2023)

Handelsblatt

17

zhaw School of
Management and Law

17

Was ist Strategie? Divergierende Aussagen

‘... the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals’

Alfred D. Chandler

‘Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value’

Michael Porter

‘a firm’s theory about how to gain competitive advantages’

Peter Drucker

‘a pattern in a stream of decisions’

Henry Mintzberg

‘the long-term direction of an organisation’

Exploring Strategy

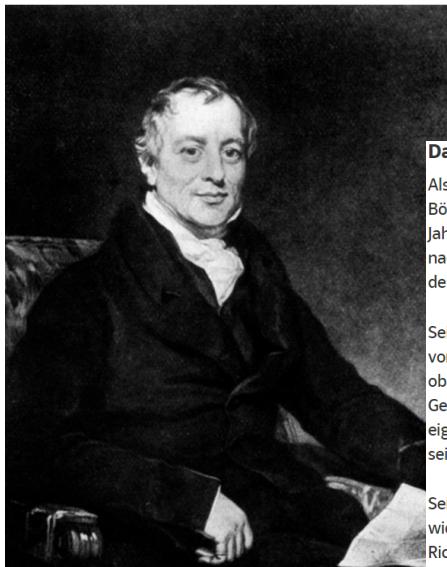
Quelle: Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér (2020, S. 5)

18

zhaw School of
Management and Law

18

Warum strategisches Management? → Durchblick!



David Ricardo - Der Reichste

Als der Brite David Ricardo (1772-1823) im Alter von 21 Jahren anfing, an der Londoner Börse zu arbeiten, betrug sein Vermögen etwa 800 Pfund. Bei seinem Tod knapp 30 Jahre später hatte er nach Schätzungen seines Biografen 775 000 Pfund angehäuft - nach heutigem Wert rund 40 Millionen Euro. Das macht ihn zum reichsten Ökonomen der Geschichte.

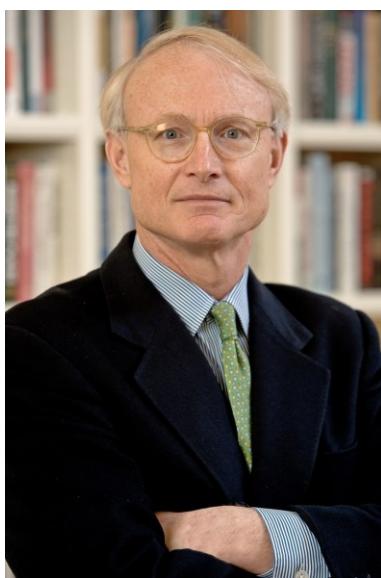
Seine Strategie: Er investierte, ähnlich wie später Keynes und Buffett, in Unternehmen, von denen sich eigentlich kaum jemand große Renditen versprach. Um herauszufinden, ob diese Firmen wirklich unterbewertet waren, ließ er sich einerseits genau deren Geschäftstrategie erklären. Erst wenn er von dieser überzeugt war, analysierte er mit eigenen Methoden die Zukunftsaussichten des Unternehmens - und steckte erst danach sein Geld hinein.

Sein Vermögen erlaubte es ihm schließlich, sich ganz den ökonomischen Studien zu widmen. Diese haben mit Investments allerdings wenig zu tun: Den Namen David Ricardo verbindet man heute hauptsächlich mit der "Theorie der Grundrechte" und komparativen Kostenvorteilen. Ihr zufolge soll ein Land jene Güter produzieren und exportieren, die es mit den geringsten Arbeitskosten selbst herstellen kann.

19

Was ist Strategie? Die Antwort von Prof. Michael E. Porter

Ü



Übung 01: Was ist Strategie?

- Zentrale Aussagen aus dem Video?
 - Was ist «Strategie» tatsächlich?
 - Häufige Fehler von Managern bezügl. Strategie?
 - Unterschied zwischen corporate und business strategy?
 - Verhältnis von Strategie und Zielen?
 - Was ist der Unterschied zwischen Strategie und Vision/Mission?
- Dauer: 30 Minuten

Michael E. Porter and the Answer to the Question: What is Strategy?



Quelle: Porter (2012)

21

[Link zum Film](#)

Aussagen Michael Porter: Zentrale Aussagen?



...

...

...

22

**Aussagen Michael Porter:
Was ist Strategie wirklich/Fehler bezüglich «Strategie»?**

Ü

...
...
...

23

zhaw School of
Management and Law

**Aussagen Michael Porter:
«Strategie» vs. Ziele vs. Mission/Vision?**

Ü

...
...
...

24

zhaw School of
Management and Law

Aussagen Michael Porter: Was ist Strategie tatsächlich? (1)

Ü

«Instead, thinking about strategy, the starting point is not being the best. **The starting point is thinking about how we can be unique.**

How an organization actually can **create unique value for the customers it's seeking to serve**. That is the essential starting point for thinking about strategy.»

Kernaussage 1

ZH School of
AW Management and Law

Quelle: Porter (2012)

25

Unique Value for the Customer: Späte Einsicht von Ferdinand Piëch

B

EX-PATRIARCH
Was Ferdinand Piëch VW zum
Abschied rät

Handelsblatt

Datum: 12.04.2017 10:23 Uhr

Öffentliche Äußerungen von Ferdinand Piëch haben Seltenheitswert. Erstmals seit seinem Ausstieg als VW-Großaktionär hat sich der Ex-Patriarch nun öffentlich geäußert. Für seine Nachfolger hat er dabei einen Ratschlag.

Frankfurt. Nach seinem fast vollständigen Ausstieg als VW-Großaktionär hat Ferdinand Piëch den Autokonzern auf die große Bedeutung der Kunden aufmerksam gemacht. „Bitte vergessen Sie die Kunden nicht, sie sind für die Existenz des Unternehmens am wichtigsten“, sagte er der „Automobilwoche“ laut Vorabbericht vom Mittwoch.

Ferdinand Piëch im Jahr 2013
Der Österreicher führte von 1993 bis 2002 den VW-Konzern als Vorstandschef und leitete dann den Aufsichtsrat bis zu seinem Rückzug im April 2015.

Quelle: «Was Ferdinand Piëch» (2017)

26

ZH School of
AW Management and Law

26

Aussagen Michael Porter: Was ist Strategie tatsächlich? (2)

Ü

«If you are actually **delivering unique value to the customer** you chose to serve you will truly be **able to win**. ...

**So the fundamental question of strategy is
really not about being the best but about
being unique!»**

Kernaussage 2

Quelle: Porter (2012)

zhaw School of
Management and Law

27

Strategie: Wir wollen der beste / die beste / das beste ... sein (1)

B



Nr. Zürcher Zeitung

Wir wollen nicht als der grösste, sondern als der
beste Vermögensverwalter wahrgenommen werden.

Der beste Vermögensverwalter zu werden, ist ein ambitioniertes Ziel.
Was heißt das überhaupt?

Am Schluss kann es nur einen Maßstab geben – den Kunden. Nur
wenn der Kunde mit der Qualität der Dienstleistung zufrieden ist,
wird er die Bank weiterempfehlen. Unser Anspruch ist es, dass über die
Hälfte der Kunden die Bank Vontobel aktiv weiterempfiehlt. Dies sollte
sich mit der Zeit in den harten Zahlen niederschlagen, beispielsweise

Zeno Staub, Chef der Bank Vontobel

Quelle: Gallarotti & Stadelmann (2017)

28

zhaw School of
Management and Law

28

Strategie: Wir wollen der beste / die beste / das beste ... sein (2)

B

Tesla schafft ersten Jahresgewinn – enttäuscht aber die Investoren

Handelsblatt

von: Alexander Demling
Datum: 27.01.2021 23:19 Uhr • Update: 28.01.2021, 03:09 Uhr

Der wertvollste Autokonzern will jedes Jahr 50 Prozent mehr Autos verkaufen und poliert seine Luxusmodelle auf. Doch die Aktie fällt nachbörslich um fünf Prozent.



Elon Musk

„Das beste Auto in der Welt in jeder Preisklasse“, sagt Tesla-Chef Musk.

Quelle: Demling (2021)

29

zhaw School of
Management and Law

Unique Value for the Customer: iPhone (2007)

B



zhaw School of
Management and Law

30

Unique Value for the Customer: Welche Unternehmen erzeugen einen «Wow-Effekt»?

D

Wow-Effekt?

Join at menti.com | use code 1209 0368

zhaw



focus leader
creative
fast bold
transpiration

31

zhaw School of
Management and Law

31

Beispiele für Wow-Effekt (FS 2022)

32

zhaw School of
Management and Law

32

What Strategy is not!

«Consider these statements of strategy drawn from actual documents and announcements of several companies:

- “Our strategy is to be the low-cost provider.”
- “We’re pursuing a global strategy.”
- “The company’s strategy is to integrate a set of regional acquisitions.”
- “Our strategy is to provide unrivaled customer service.”
- “Our strategic intent is to always be the firstmover.”
- “Our strategy is to move from defense to industrial applications.”

Strategie-Bullshit-Bingo

What do these grand declarations have in common? **None of them is a strategy!** They are strategic threads, mere elements of strategies.»

Quelle: Hambrick & Fredrickson (2005, S. 51)

33

zhaw School of
Management and Law

Aussagen Michael Porter:
Strategie ist spezifisch, präzise. Es geht um Kundennutzen.

Ü

«Strategy is very **concrete, it's very specific**, it's really about the **choices you make, about how you are going to distinguish yourself and deliver that unique value to the customer**.

So let's talk about how we would think about creating a really successful strategy.

The first thing we have to understand is that the kind of **core of all strategy is strategy at the level of an individual business → business strategy.**»

Quelle: Porter (2012)

34

zhaw School of
Management and Law

Aussagen Michael Porter: Was läuft falsch? (1)

Ü

«Many managers and leaders **start the whole process on the wrong foot**. Most organizations ... think that their **job is to be the best organization in their industry**.

To be the best we have to come up with the **best product** and the **best service** and the **best supply chain** and the **best customer support model**.

And if we can figure out in our organization how to be the best and how to get it right in terms of all those key dimensions ... we will win. That's the kind of thinking process that most organizations follow still to this day.»

Quelle: Porter (2012)

35

zhaw School of
Management and Law

Aussagen Michael Porter: Was läuft falsch? (2)

Ü

«That is a **very dangerous way of thinking about competition** and a very dangerous way of thinking about strategy. Indeed, **there is no best company in any industry**. That whole idea is kind of flawed from the very start.

What's the best car or the best car company? Well, it really all depends, doesn't it? It **really depends on what needs that company is trying to serve**.

There's lots of different customers in virtually every business. And what we find is that **it's impossible to be the best at serving every need of every customer.**»

Quelle: Porter (2012)

36

zhaw School of
Management and Law

Aussagen Michael Porter: Was haben Strategien mit Zielen zu tun?

Ü

«**Strategy is different than the goals**, it's different than the aspirations.

You would be surprised how **many management teams don't understand this**. You know, I hear a lot of managers say: 'My strategy is to be the number one company in my industry' ... 'my strategy is to grow faster than the market'.

IS THAT REALLY A STRATEGY? NO, that's actually a GOAL, that's actually an aspiration. Maybe a good goal, maybe a very exciting goal. But the strategy is not the goal.»

Quelle: Porter (2012)

37

zhaw School of
Management and Law

Aussagen Michael Porter: Strategie = Weg zu den Zielen!

Ü

«'My strategy is to be the number one company in my industry'

But: **How do you get to be number one?** How do you get to be number one or two.

However you describe your goals: **How do you actually get there?**

What is unique about you? What gives you an advantage? **Why would you be number one**, why would you be number two in your industry?

→ **That's the strategy part.**»

Quelle: Porter (2012)

38

zhaw School of
Management and Law

Aussagen Michael Porter: Was haben Vision und Mission mit Strategie zu tun?

Ü

«Finally, strategy is different than mission or vision. A lot of organizations have mission statements, vision statements, describing their purpose as an organization, describing their aspirations for serving their customers and so forth. **But mission and vision isn't strategy either.**

Mission and vision tends to be motivational, it tends to be very broad, it tends to be very inspirational. And those things are **good in motivating an organization, creating a sense of purpose. But again: That's NOT strategy!»**

Quelle: Porter (2012)

39

zhaw School of
Management and Law

Aussagen Michael Porter: Was hat Strategie mit Handlungen zu tun?

Ü

«I hear a lot of managers say: 'Well, my strategy is to **internationalize my business.**' Is that a strategy? Not really!

That's an action step. That's an action you need to take – possibly to be successful, but **it doesn't actually say what your unique advantage is.** It doesn't really describe **why you are going to win.** It's just something you need to do as part of your journey to building out your organization.

Strategy is different from any individual action. **Strategy is the position you seek to occupy in the marketplace and the advantage on which you will compete.»**

Quelle: Porter (2012)

40

zhaw School of
Management and Law

Nonsense pur: Beispiel SRG

B

SRG: Frauenförderung wird zur Chefsache

Gleichstellung wird in der Unternehmensstrategie verankert.



Die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) erweitert ihre Unternehmensstrategie und wird darin die Punkte «Gleichstellung» und «Diversität» aufnehmen. Der entsprechende Beschluss wurde Ende August gefasst und soll den SRG-Mitarbeitenden im Oktober detailliert kommuniziert werden. Die Förderung von Frauen und Angehörigen von Minderheiten wird damit zur Priorität.

Das erklärte Ziel sei die Ausgewogenheit, sagt die stellvertretende Generaldirektorin Ladina Heimgartner. Fotos: Keystone

Quelle: Rau & Odenahl (2019)

Fail!

Tagesschau

41

Der Kern von Strategie: Lernen vom Silicon Valley



“Whenever I see someone else do something better, I say, ‘Ugh, we should have done that,’” Mark Zuckerberg, Meta’s chief executive, told employees at a companywide meeting last week, according to a recording obtained by The New York Times. “Competition is good,” he added, “but we need to make sure that we win.”

Quelle: Holtermann (2024); Weise (2025)

Richtig!

42

Aufgabe des strategischen Managements

- Das strategische Management befasst sich mit Entscheidungen über die **beiden zentralen Bestimmungsfaktoren des Erfolgs von Unternehmen:**
 - die **(einzigartige) Positionierung im Markt** sowie
 - die **Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Ressourcenbasis.**

Quelle: in Anlehnung an Hungenberg (2014, S. 4); Reisinger, Gattringer & Strehl (2017, S. 29)

43

zhaw School of
Management and Law

43

Aufgabe des strategischen Managements: «Positionierung im Markt»

Join at menti.com | use code 4407 2697

zhaw
ZHAW
ZHAW
ZHAW
ZHAW

Was bedeutet «Positionierung» für Sie?



focus leader
creative
transpiration fast bold
inspiration

44

zhaw School of
Management and Law

44

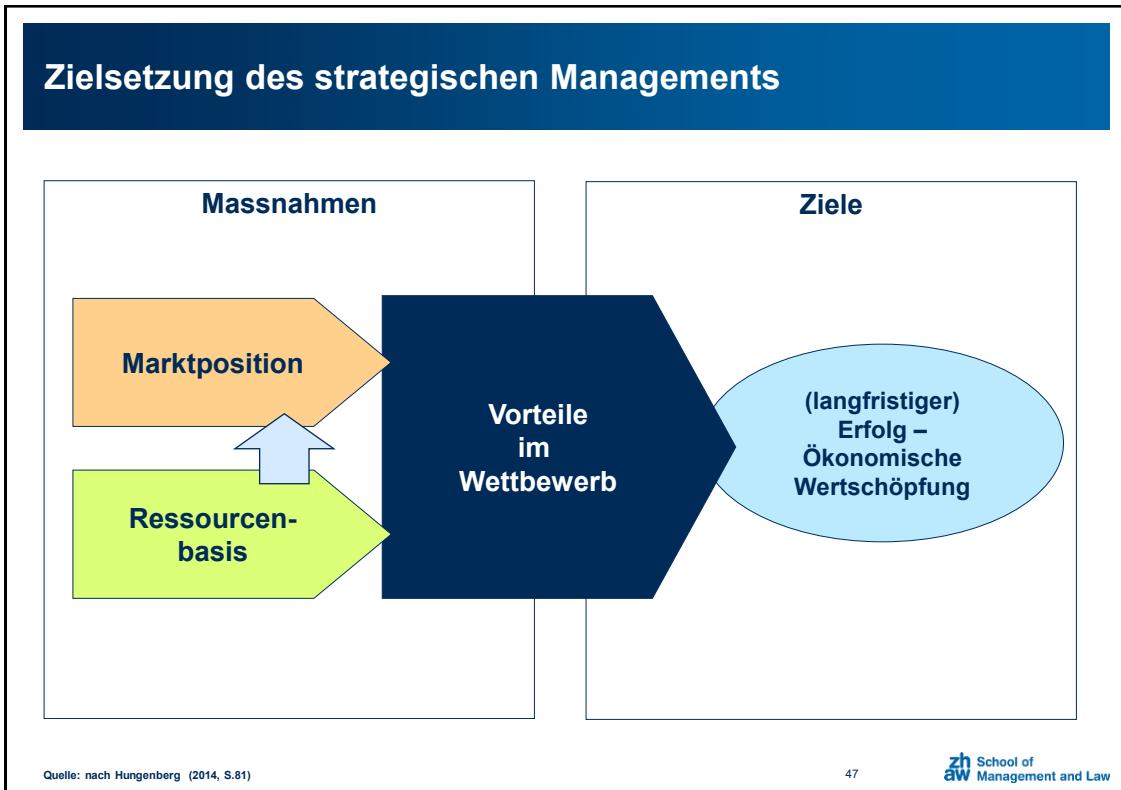
Positionierung im Markt: Antworten von FS 2022

45

Was heisst «Positionierung im Markt?»

D

46



Quelle: Reisinger et al. (2022, S. 32)

Ebenen der Strategie (2)

- «Strategies exist at a number of levels in an organisation. It is possible to distinguish **at least three different levels of strategy**:
 - **The top level is corporate-level strategy**, concerned with the overall scope of an organisation.
 - **The second level is business-level strategy**, which is about how the various businesses included in the corporate strategy should compete in their particular markets.
 - **The third level of strategy is at the operating end of an organisation.»**

Quelle: Johnson, Scholes & Whittington (2008, S. 7)

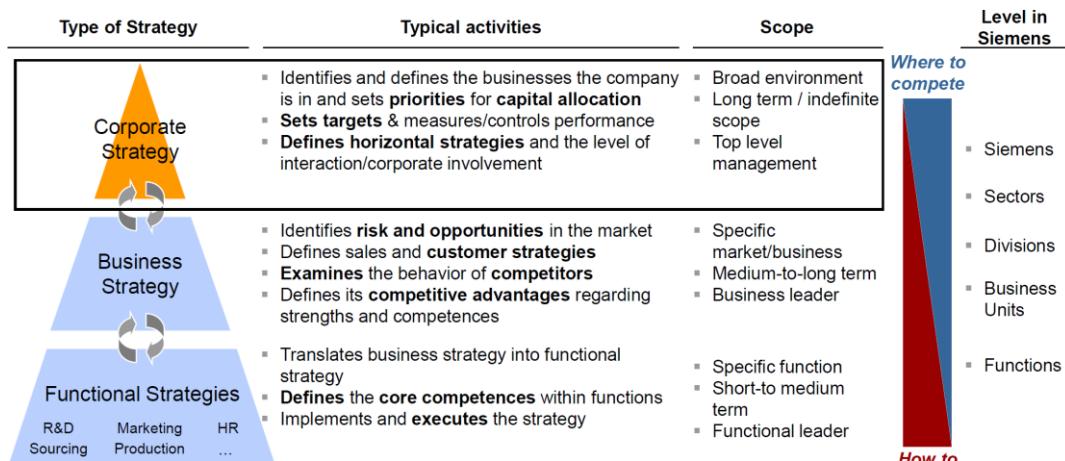
49

zhaw School of
Management and Law

49

Ebenen der Strategie (3): Beispiel Siemens

B



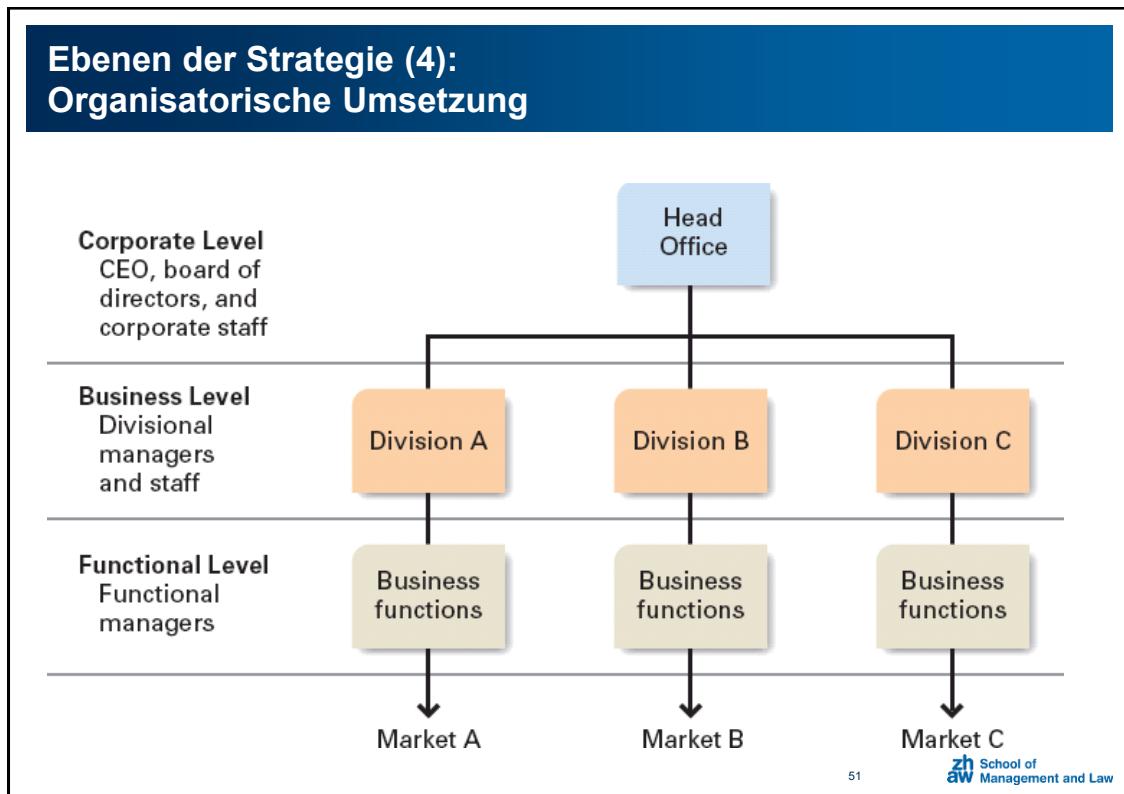
To be successful each strategy level needs to be properly aligned and closely linked to each other

Quelle: Siemens (2013, S. 16)

50

zhaw School of
Management and Law

50



51

Festlegen der Geschäftsfelder: = Chef-Aufgabe!

A. G. Lafley, CEO Procter&Gamble, 2000–2009; 2013–2015

Die 4 wichtigsten Aufgaben eines CEO sind:

- 1) Definition und Interpretation des relevanten Umfelds.**
- 2) Permanente Beantwortung der Frage: In welchen Geschäften sind wir tätig? In welchen nicht?**
- 3) Balance zwischen ausreichenden Gewinnen in der Gegenwart und notwendigen Investitionen in die Zukunft.**
- 4) Definition der Werte und Standards des Unternehmens.**

Quelle: Lafley (2009, S. 53f.)

52 zhaw School of Management and Law

52

Ebenen der Strategie: Migros Gruppe - Geschäftsfeldportfolio

B

MIGROS

Strategische Ebene

| | |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Unternehmen bzw. Konzern: | Unternehmensstrategie |
| Konzentration auf Kerngeschäfte? | Aufgabe von Randgeschäften? |
| Aufbau neuer Geschäfte? | |

Detailhandel

- Detailhandel
- Industrie & Grosshandel
- Tourismus
- Verteilzentren
- Kultur & Bildung
- Medien
- Freizeitanlagen
- Gastronomie
- Weitere Dienstleister

Quelle: Migros (2011); Müller (2024)

Strategischer Fokus

In welchen Geschäften sind wir tätig?

Jobs, Verkauf, Zukunft: Das Migros-Beben in 6 Punkten

Der grösste Schweizer Detailhändler baut 1500 Stellen ab und verkauft Hotelplan, M-Electronics, SportX und die Hygienetochter Mibelle. Die wichtigsten Antworten.



Diese Migros baut ihr Geschäft radikal um. Sie will sich in Zukunft auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Zu diesem Zweck will sie Tochtergesellschaften und Fachmärkte verkaufen, wie die Detailhändlerin am Freitag früh bekannt gegeben hat.

zhaw School of Management and Law

53

Beispiel: Geschäftsfelder der Migros (Teil-Übersicht; Stand 2024)

B

MIGROS

| Detailhandel | |
|--|---|
|  Dessner Der führende Schweizer Discounter. |  Do B + Garden Migros Ihr Nahversorger rund um Haus und Garten. |
|  Ex Libris Bücher, CDs, DVDs and Games. |  Globes Das Warenhaus mit dem gewissen Etick. |
|  Herren-Globus Der Ausstatter für Herren, die Wert auf mode legen. |  Interlio Einzelhandelskette, Wohngebäuden und Bebauungen. |
|  Letshop Bespielt am PC. So kauft man heute ein. |  Melectronics Die Umschlagschule des Internetmarkts. |
|  Micasa Aus ihrem Zuhause ein Dahme wird. |  Migrol Vollwertpartner für Treibstoffe und Heizöl. |
|  migros Hier bekommen Sie schnell und bauen alles, was Ihr Herz begeht. |  Migros Deutschland Die Migros ist auch in Deutschland aktiv. |
|  Migros Frankreich Die Migros ist auch in Frankreich aktiv. |  Migros-Partner Über 80 Detailläden in der Schweiz führen ein breites Sortiment an Migros-Produkten. |
|  OBI Ihr Projektbaumarkt rund um Heim und Garten. |  Office World Bürobedarf, Haustechnik und -mobel für jedes Bedürfnis. |
|  SportXX Die ultimative Sportsports. |  Outdoor by SportXX Der Fachmarkt für Trekking-, Wander- und Nordic Walking-Fans. |
|  VOI Ein zeitgemässer Kleinladen mit ungewöhnlich breitem Angebot. | |

| Tourismus | |
|--|--|
|  Tiefenbau Europas grösster Ferienhaus- und Ferienwohnungs-Vermieter. |  Hotelpass Suisse Der Pass für alle Reiseziele - Individual-, Luxus- und Geschäftstresen. |
|  Travelwindow.ch Die Betreiberin des online Reiseportals travel.ch. | |

Portfolio-Management
SW 08

Corp. Parenting
SW 08

Wellere Dienstleister

| | |
|---|---|
|  Gottlieb Duttweiler Institute Der älteste Think Tank der Schweiz. |  Ummadruk AG Das Kompetenzzentrum für Medien und Verpackungen. |
|  Mipos Bank Attraktive Zinsen, tiefe Gebühren und eine kompetente Beratung. |  Migros Pensionskasse Eine der attraktivsten Pensionskassen im Land. |
|  Swiss Quality Testing Services Die Spezialistin in Sachen Qualitätssicherung. | |

54

Der aktuelle Artikel

CHINA RÜTTELT TECH-WELT AUF

Das KI-Problem des Donald Trump



Ein Kommentar von Gustav Theile
27.01.2025, 21:02 Lesezeit: 2 Min.

Die China-Sanktionen von Joe Biden drohen zum Bumerang zu werden.
Trumps Blatt im geopolitischen Poker hat sich gerade enorm verschlechtert.

Der aktuelle Artikel:

- Worum geht es?
- Bezug zur Vorlesung (Thema)
- Warum relevant/wichtig?

zhaw School of Management and Law

55

Ebenen der Strategie (5): business vs. corporate level strategy

«There are many companies like General Electric that compete in many different businesses ... and there is an issue of strategy for a diversified group. We call that **corporate level strategy**.

BUT business strategy is really the core of all strategy. Because it's in the individual industry, in the individual marketplace where the dominant determinants of whether a company wins or loses actually occur.»



Fokus der Vorlesung

Quelle: Porter (2012)

zhaw School of Management and Law

56

Ebenen der Strategie (6): business vs. corporate level strategy

«Performance at the business level is really a function of two things:
One is the business itself ... (industry structure) ... **the second part of
strategic thinking is the positioning of the company within the
industry ... how the company differs from its rivals.**

And superior performance in terms of excellent profitability and growth is
affected by both of these things.

It's affected by the inherent **attractiveness of the industry**, and it's also
affected by the **quality and the position that the company is able to
occupy.**»

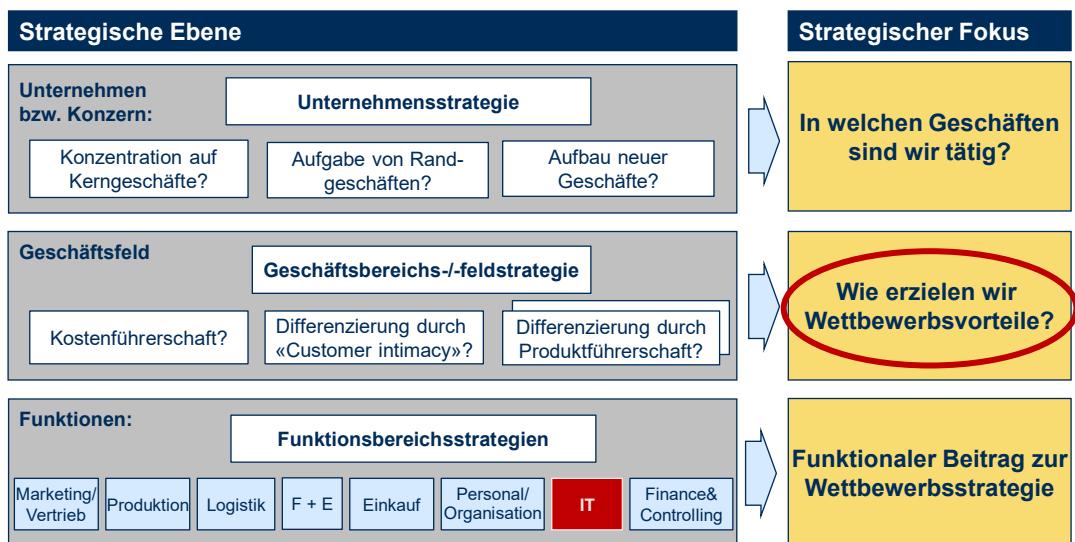
Quelle: Porter (2012)

57

zhaw School of
Management and Law

57

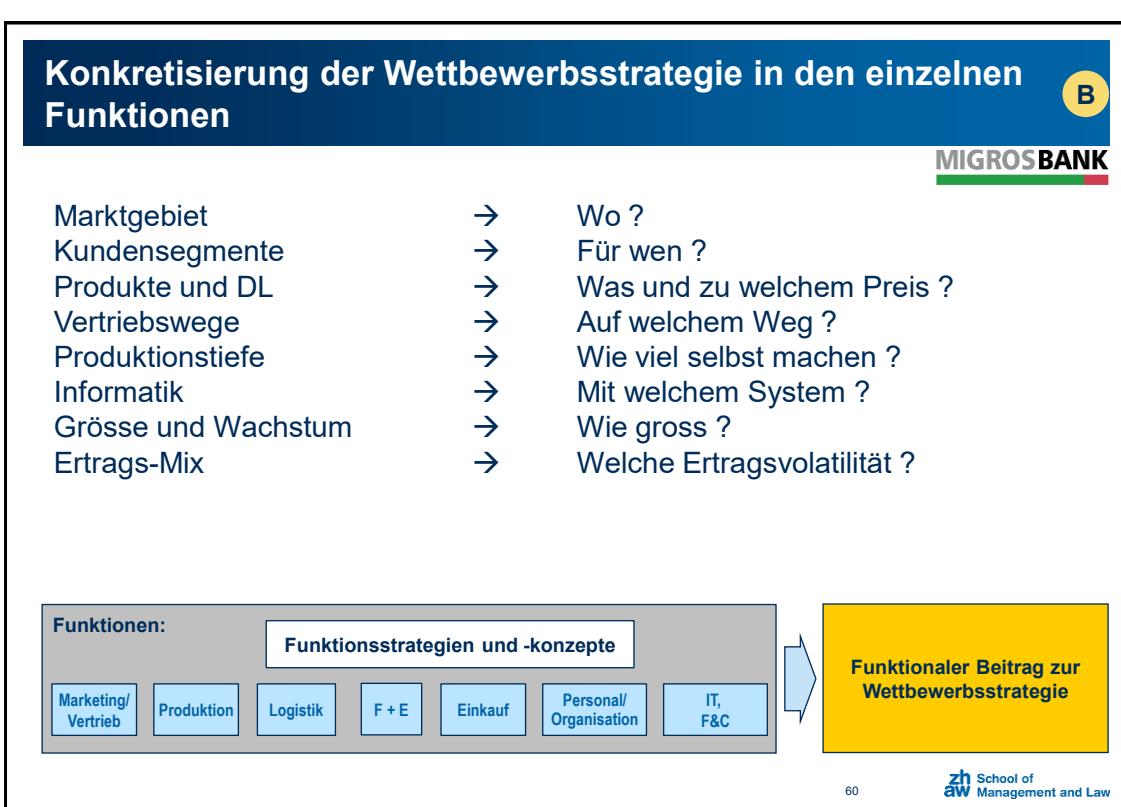
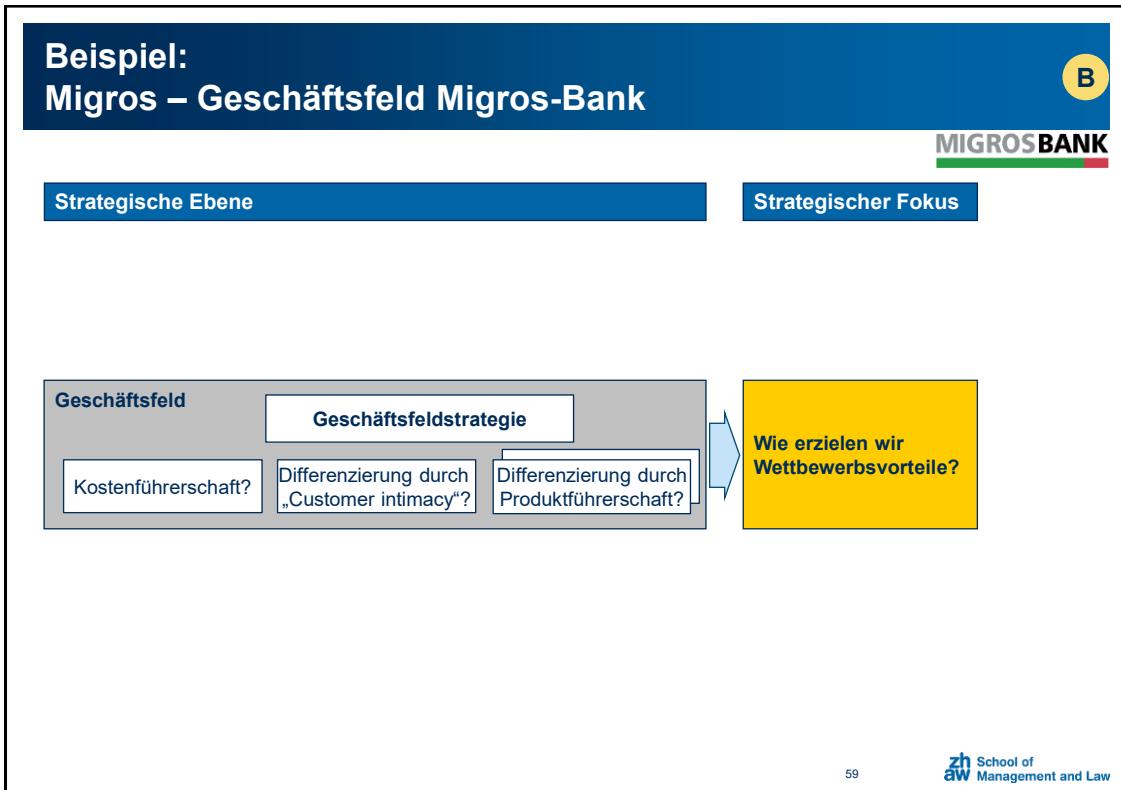
Ebenen der Strategie (7)



58

zhaw School of
Management and Law

58



Übersicht SW 01

- Einführung und grundlegende Bemerkungen
- Lernziel
- Was ist Strategie?

▪ Strategieprozess

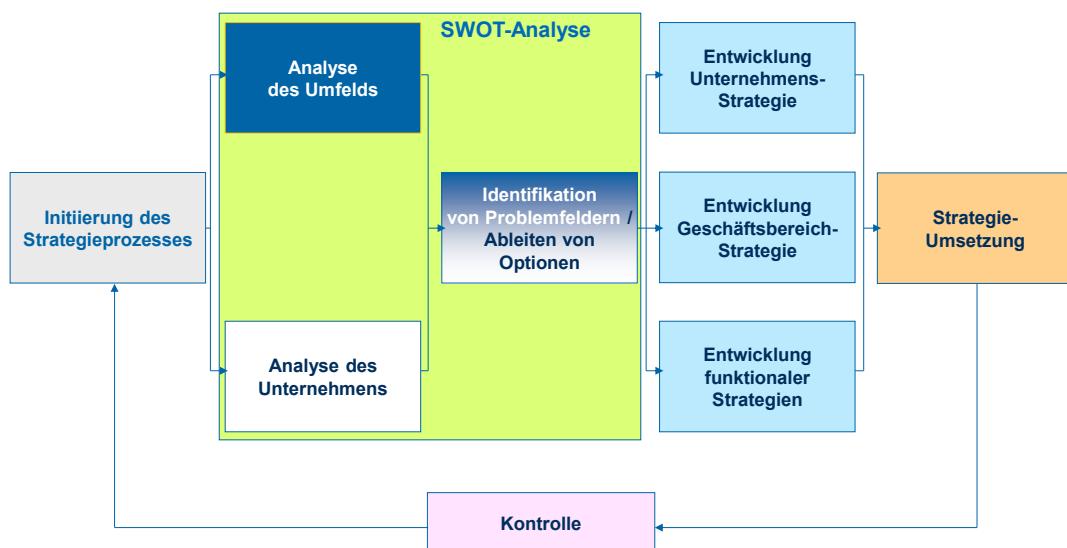
- Normatives Management
- Umfeldanalyse
- PESTEL-Analyse

61

zhaw School of
Management and Law

61

Strategie-Entwicklungsprozess: Der Ansatz von Venzin, Rasner und Mahnke (2003)

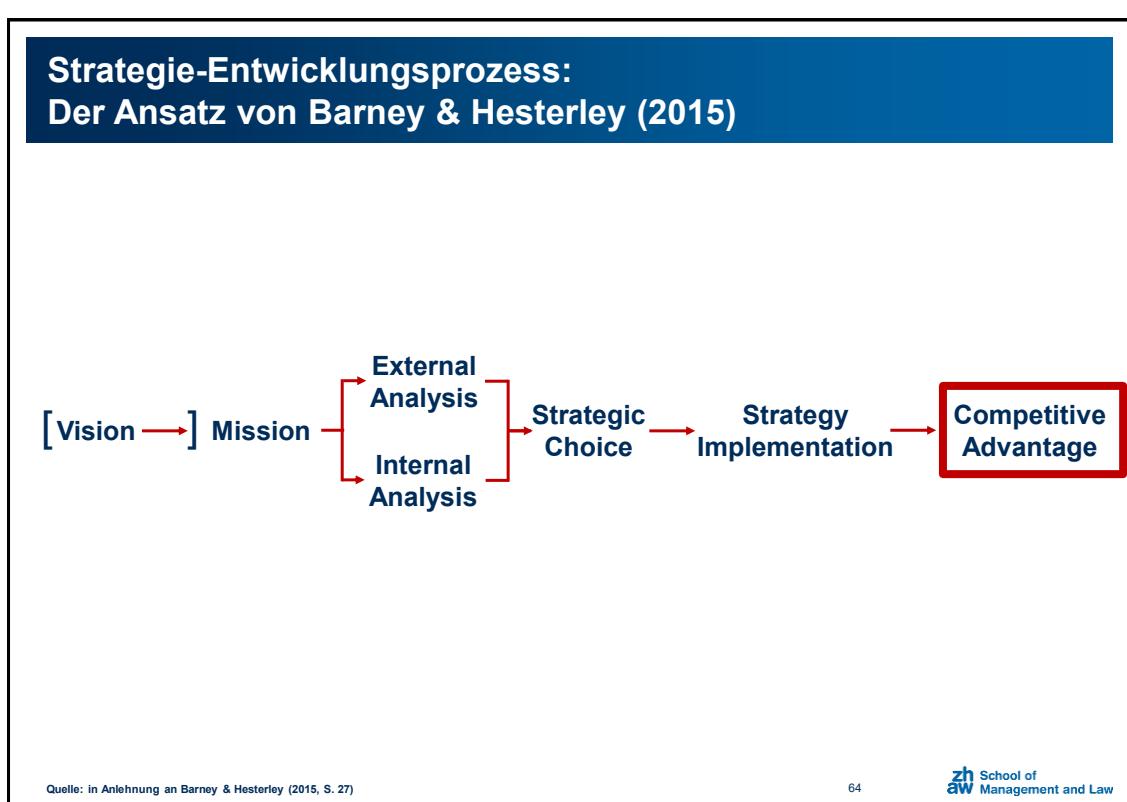
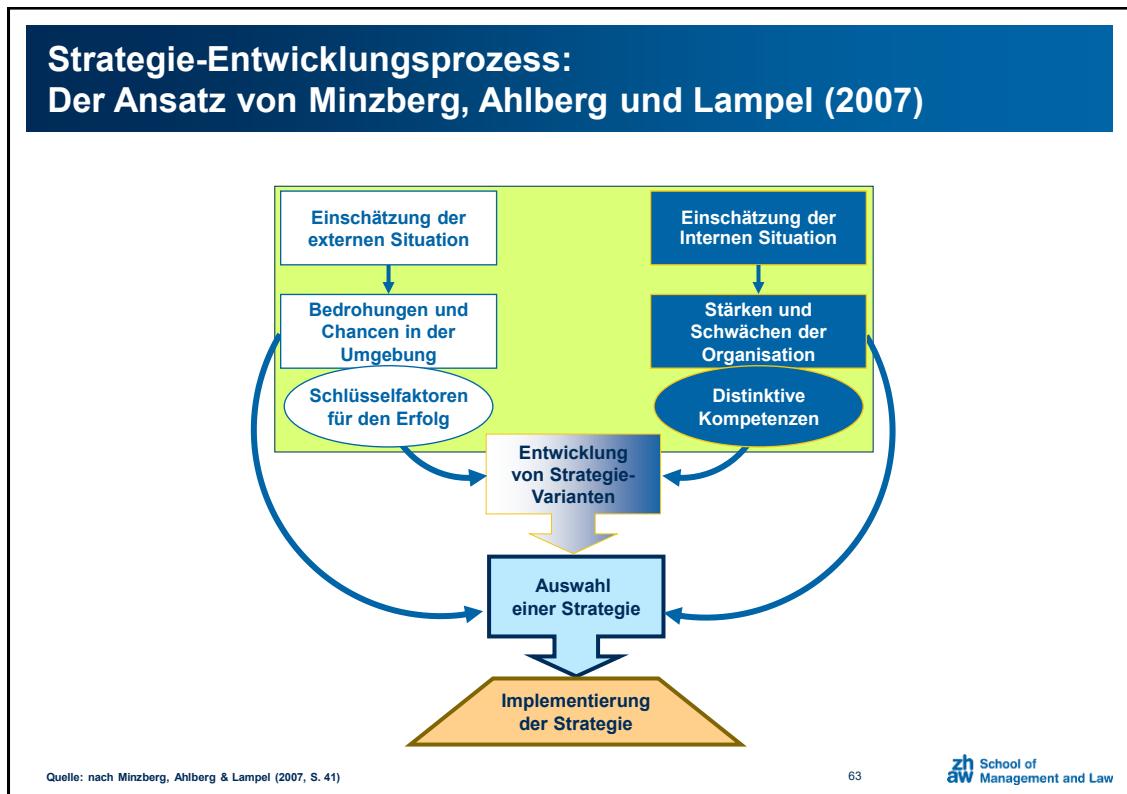


Quelle: Venzin, Rasner & Mahnke (2003, S. 40)

62

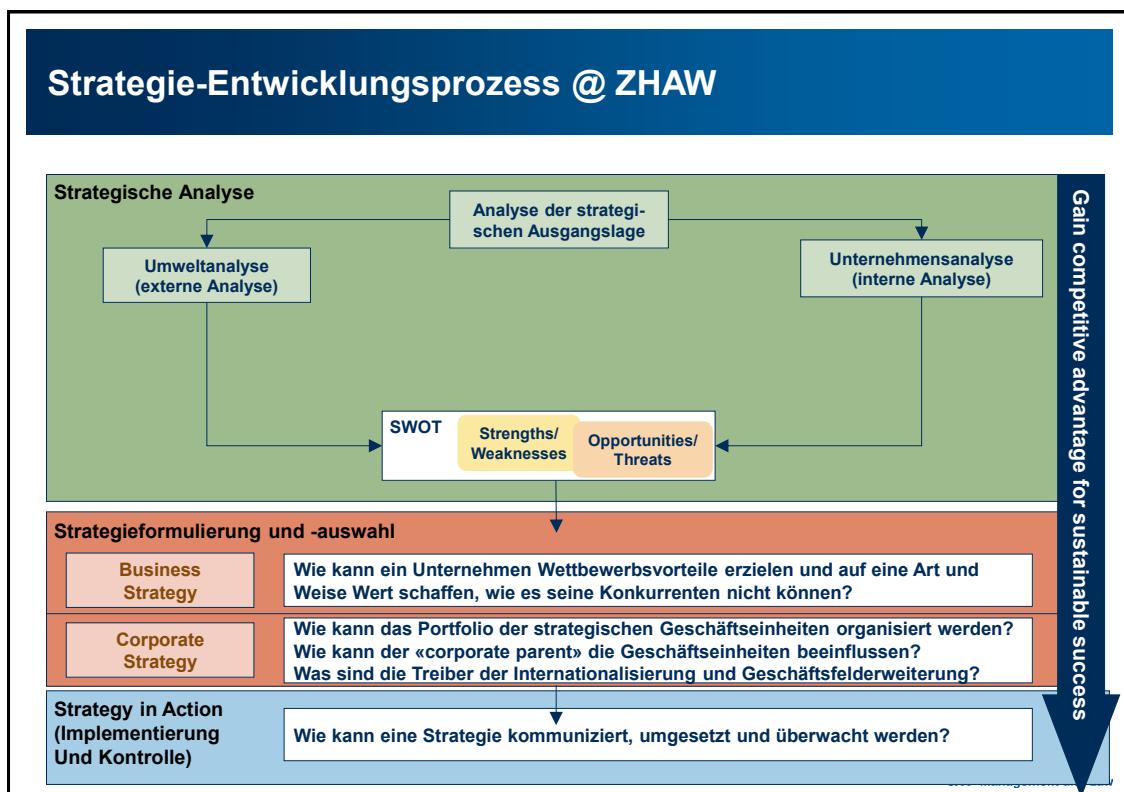
zhaw School of
Management and Law

62





65



66

Übersicht SW 01

- Einführung und grundlegende Bemerkungen
- Lernziel
- Was ist Strategie?
- Strategieprozess
- **Normatives Management**

67

67

Lernziele

- Die Studierenden kennen die **unterschiedlichen Rollen und Bedeutungen der verschiedenen Stakeholder des Unternehmens** und berücksichtigen die Stakeholder im Strategie-Entwicklungsprozess
- Die Studierenden verstehen die **Ursachen der divergierenden Interessen von Prinzipal und Agent** und wissen um die Möglichkeiten, die **Divergenz der Interessen zu überwinden**.
- Die Studierenden verstehen die **Bedeutung von Vision und Mission für die Strategieentwicklung von Unternehmen**.

68

Normatives Management

- Im normativen Management werden jene Entscheidungen getroffen bzw. zusammengefasst, die von den Trägern des Unternehmens **als Norm vorgegeben** werden.
- Zentrale Aufgabe des normativen Managements ist es, das **Selbstverständnis des Unternehmens zu definieren**, d.h. seine
 - **Vision und Mission** sowie
 - die **grundlegenden Ziele des Unternehmens**.
- Die **Gestaltung der «Unternehmensverfassung»** sowie der **Unternehmenskultur** gehören ebenfalls zum Inhalt des normativen Managements.

Quelle: Hungenberg (2014, S. 23, 26ff.)

69

zhaw School of
Management and Law

69

Normatives Management: Überblick

- **Das Unternehmen im Spannungsfeld der Stakeholder**
 - **Corporate Governance**
 - **Vision – Mission – grundlegende Ziele**
 - **Unternehmenskultur**

70

zhaw School of
Management and Law

70

Unternehmensziele: Einfluss der Anspruchsgruppen (Stakeholder)

- **Unternehmen interagieren** mit einer Vielzahl von Personen und Institutionen.
- Individuen und Institutionen, die Beziehungen zu einem Unternehmen unterhalten, lassen sich zu unterschiedlichen (Interessen-)Gruppen (sog. **Anspruchsgruppen**; englisch: **Stakeholder**) zusammenfassen.

Quelle: Hungenberg (2014, S. 27ff.)

71

zhaw School of
Management and Law

71

Welche Gruppierungen (Stakeholder) richten Ansprüche an Unternehmen?

Besuchen Sie menti.com | und benutzen Sie den Code 5604 3056



Welche Anspruchsgruppen kennen Sie?

All responses to your question will be shown here

Each response can be up to 200 characters long

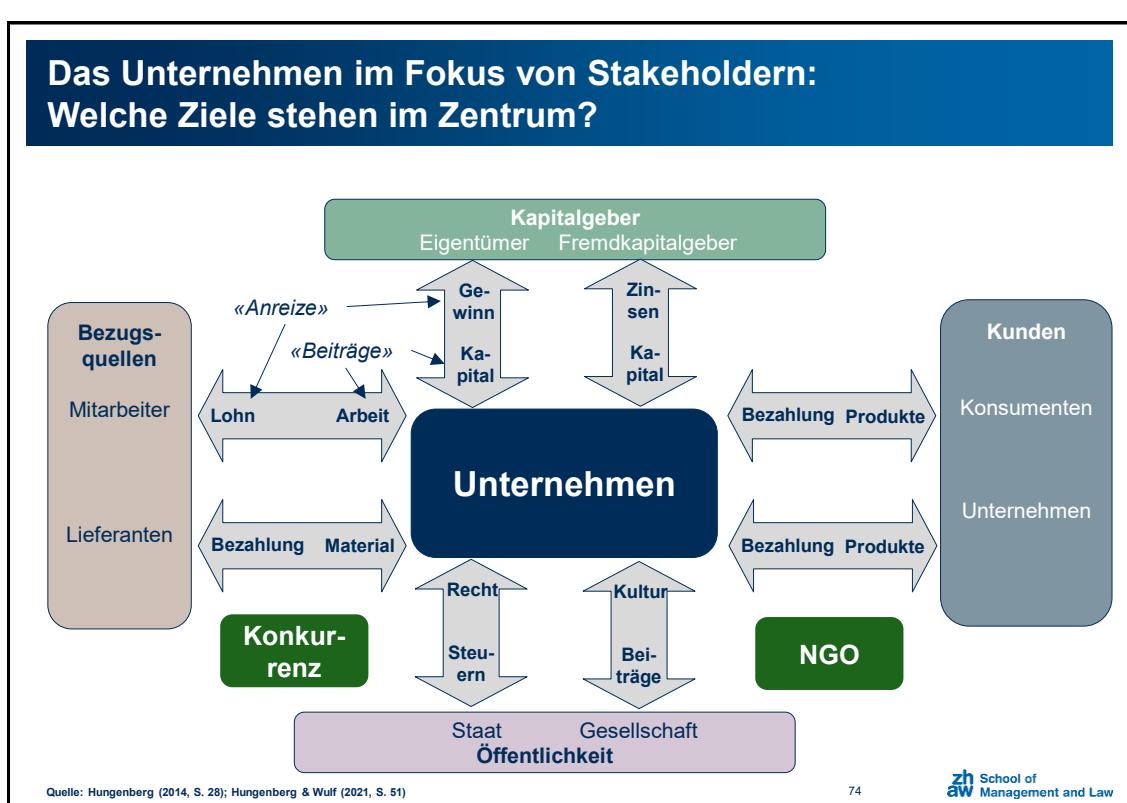
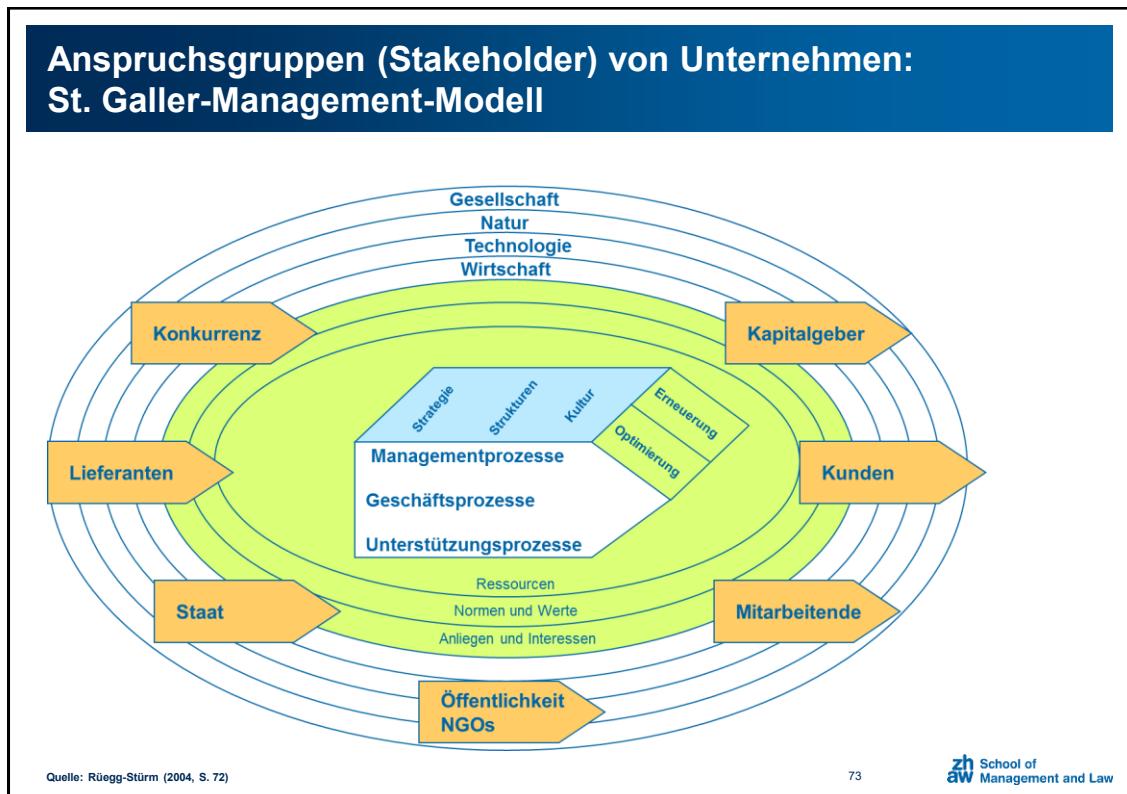
Turn on voting to let participants vote for their favorites



72

zhaw School of
Management and Law

72



Was heisst Stakeholder-Management?

D

Es geht darum festzulegen, in welchem Umfang den verschiedenen Interessen- bzw. Anspruchsgruppen Einflussmöglichkeiten auf die Entscheidungsprozesse des Unternehmens gegeben werden.

Corporate
Governance!

75

zhaw School of
Management and Law

Wer sind für die Unternehmen die wichtigsten Anspruchsgruppen?

D

Join at menti.com | use code 5265 9885

zhaw

Wer ist der wichtigste Stakeholder?

Aktionäre (Kapitalgeber)

Kunden

Lieferanten



76

zhaw School of
Management and Law

Stakeholder-Ranking: Resultat TZ FS 2022

77

zhaw School of
Management and Law

77

Stakeholder Management: Interview mit Paul Collier (Univ. Oxford)



Collier: Entweder bedeutet „Stakeholder Capitalism“ wirklich etwas, oder das viele Gerede darüber ist Bullshit. Letztlich ist das große Asset von Unternehmen nicht ihre Kapitalausstattung – es sind ihre Beziehungen. Zu Lieferanten, zu Kunden, zu ihren Mitarbeitern. In meinem „Kapitalismus“-Buch erzähle ich das Beispiel von Toyota und General Motors. Toyota gelang es, eine starke Beziehung zur Belegschaft aufzubauen. General Motors schaffte das nicht. Unternehmen überleben erfolgreich für lange Zeit, weil sie ihre Mitarbeiter in entscheidenden Momenten nicht im Stich lassen.

Professor Paul Collier lehrt an der Blavatnik School of Government in Oxford

Quelle: Bolzen (2021)

78

zhaw School of
Management and Law

78

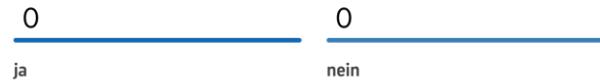
39

Achten Sie beim Kauf von Produkten auf Nachhaltigkeit? Für HS 2024

Besuchen Sie menti.com | und benutzen Sie den Code 6941 8074



Achten Sie beim Kauf von Produkten auf Nachhaltigkeit?



79

zhaw School of
Management and Law

Wer hat schon bei Shein / Temu Produkte gekauft?

Besuchen Sie menti.com | und benutzen Sie den Code 4725 8029



Wer hat schon bei Temu/Shein eingekauft?



80

zhaw School of
Management and Law

Was bringt Stakeholder Management bzw. Governance (1)?

moodle

Five ways that ESG creates value

Getting your environmental, social, and governance (ESG) proposition right links to higher value creation. Here's why.

by Witold Henisz, Tim Koller, and Robin Nuttall

Your business, like every business, is deeply intertwined with environmental, social, and governance (ESG) concerns. It makes sense, therefore, that a strong ESG proposition can create value—and in this article, we provide a framework for understanding the five key ways it can do so. But first, let's briefly consider the individual elements of ESG:

Quelle: Henisz, Koller & Nuttall (2019, S. 1)

81

zhaw School of
Management and Law

Was bringt Stakeholder Management bzw. Governance (1)?

- The *E* in ESG, *environmental criteria*, includes the energy your company takes in and the waste it discharges, the resources it needs, and the consequences for living beings as a result. Not least, *E* encompasses carbon emissions and climate change. Every company uses energy and resources; every company affects, and is affected by, the environment.
- *S, social criteria*, addresses the relationships your company has and the reputation it fosters with people and institutions in the communities where you do business. *S* includes labor relations and diversity and inclusion. Every company operates within a broader, diverse society.
- *G, governance*, is the internal system of practices, controls, and procedures your company adopts in order to govern itself, make effective decisions, comply with the law, and meet the needs of external stakeholders. Every company, which is itself a legal creation, requires governance.

Quelle: Henisz, Koller & Nuttall (2019, S. 1)

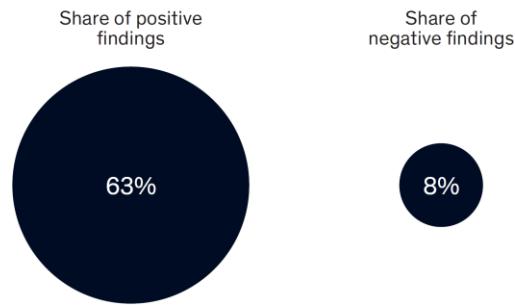
82

zhaw School of
Management and Law

Was bringt Stakeholder Management bzw. Governance (3)?

Paying attention to environmental, social, and governance (ESG) concerns does not compromise returns—rather, the opposite.

Results of >2,000 studies on the impact of ESG propositions on equity returns



Source: Gunnar Friede et al., "ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies," *Journal of Sustainable Finance & Investment*, October 2015, Volume 5, Number 4, pp. 210–33; Deutsche Asset & Wealth Management Investment; McKinsey analysis

Quelle: Henisz, Koller & Nuttal (2019, S. 3)

83

zhaw School of Management and Law

83

ESG: Folgen für Unternehmen

B
D

CS unter Druck

Pensionskassen fordern mehr Klimaschutz von Credit Suisse

Der Aktienkurs ist im Keller, jetzt kriegt die Grossbank wegen ihrer Kohle-, Öl- und Gaspolitik auch noch Stress mit Aktionären.



Jetzt machen auch noch Aktionäre Druck: Klimastreikende protestieren bereits am 26. November 2019 am Hauptsitz der Credit Suisse am Zürcher Paradeplatz gegen die Finanzierung von Öl-, Gas- und Kohleprojekten.

Die Bank tut zu wenig für den Klimaschutz: Das ist der Vorwurf einer Gruppe von elf institutionellen Anlegern an die Credit Suisse. Sie fordert die Grossbank in einer Resolution auf, ihr Engagement in fossilen Brennstoffen zu reduzieren.

Koordiniert wurde die Aktion von Ethos, der Schweizerischen Stiftung für nachhaltige Entwicklung, und der britischen Nichtregierungsorganisation Share Action mit Unterstützung des Schweizer Vereins für verantwortungsbewusste Kapitalanlagen. Dazu gehören unter anderen die Pensionskassen des Bundes Publica, der Post, der Städte Zürich und Genf, des Kantons Bern sowie Europas grösster Vermögensverwalter Amundi. Zusammen verwalten die institutionellen Anleger rund 2,2 Billionen Franken.

84

zhaw School of Management and Law

84

42

Wenn die Stakeholder/Aktionäre Druck ausüben: Beispiel ExxonMobil

B

Exxon Mobil Corp [+ Add to myFT](#)

FINANCIAL TIMES

ExxonMobil bows to shareholder pressure on climate

World's biggest listed oil group to assess impact on profits of anti-warming policies

Ed Crooks in New York

13

6 HOURS AGO

ExxonMobil, the world's largest listed oil and gas group, will start publishing reports on the possible impact of climate policies on its business, bowing to investor demands for improved disclosure of the risks it faces.

Quelle: Crooks (2017)

85

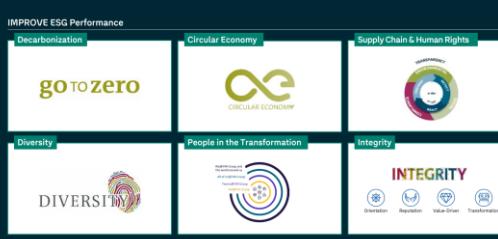
zhaw School of Management and Law

85

ESG: Beispiel Volkswagen

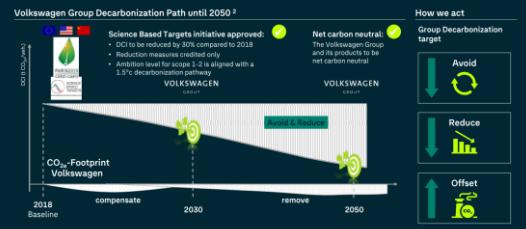
B

6 Current ESG focus area



VOLKSWAGEN GROUP

Group decarbonization program¹



VOLKSWAGEN GROUP

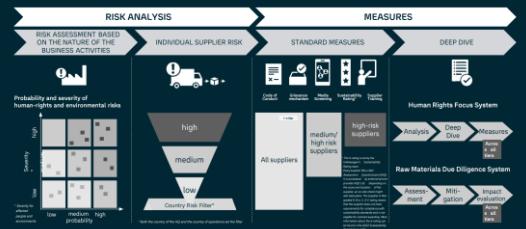
ESG: Integral Part of bonus of Management Board since 2021

Functionality of the Annual Bonus



VOLKSWAGEN GROUP

Prevent and minimize human right and environmental risks along the supply chains (ResC System)



VOLKSWAGEN GROUP

Quelle: Volkswagen (2024, S. 60)

86

zhaw School of Management and Law

86

ESG: Wie gross ist der Impact?

Fast Fashion Aims to Mend Its Image With Repairs

Brands are encouraging shoppers to patch up their old clothes instead of throwing them out as they face growing environmental scrutiny

By Trevor Moss [Follow](#)

Updated Aug 1, 2023 12:00 am ET [Gift unlocked article](#)

AA 12 Listen (7 min) :



Uniqlo is among a number of mainstream fashion retailers seeking to extend the life of their clothes.
PHOTO: ROBERT NICKELBERG/GETTY IMAGES

Quelle: Moss (2023)

87

zhaw School of Management and Law

ESG: Interessiert es die Kunden? [1]

Fast Fashion aus China - was Shein in Europa plant

Der Mode-Online-Riese Shein zieht mit modernen Marketingmethoden und Billigware Millionen Kunden an. Nun expandiert der chinesische Konzern in Europa - Umweltschützer schlagen Alarm.

Von Maren Jensen
15.05.2023, 09.05 Uhr

Artikel zum Hören • 12 Min [Anhören](#)



Warten auf Kunden: Shein kommt nach Europa Foto: CHRISTOPHE ARCHAMBAULT / AFP

PRIMARK®
PRIMARK CARES

Primark Pledges To Make More Sustainable Choices Affordable For All As It Unveils Extensive Programme Of New Commitments

Primark has today unveiled a wide-reaching sustainability strategy, designed to reduce fashion waste, halve carbon emissions across its value chain and improve the lives of the people who make Primark products.

Primark will:

- Ensure all its clothes are made using recycled or more sustainably sourced materials
- Design its clothes so they can be recycled and strengthen their durability, so they last longer
- Halve carbon emissions across its value chain
- Pursue a living wage for workers in its supply chain

Primark has today unveiled a wide-reaching sustainability strategy, designed to reduce fashion waste, halve carbon emissions across its value chain and improve the lives of the people who make Primark products.

Quelle: Jensen (2023); Primark (2023)

88

zhaw School of Management and Law

ESG: Interessiert es die Kunden? [2]

B
D

Abo ANLAGE-APP SELMA

Die Gen Z hat am wenigsten Lust auf Nachhaltigkeit

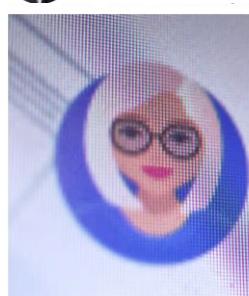
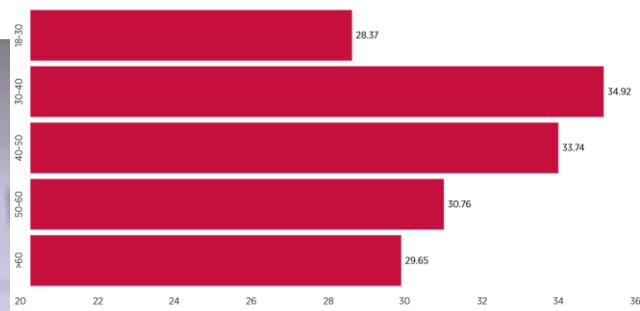
Die Kundschaft der Anlage-App Selma Finance wurde danach untersucht, wer wie nachhaltig anlegt. Dabei zeigen sich interessante Muster.



Von Michael Heim
am 17.01.2025 - 10:28 Uhr

Gen Z hat am wenigsten Lust auf nachhaltig

Anteil der Kundschaft mit nachhaltigen Investments auf der Anlageapp Selma, Anteile in Prozent nach Altersgruppe



Selma, deine virtuelle Beraterin: Onlineauftritt der Anlage-App Selma Finance.

Quelle: Jensen (2023); Primark (2023)

89

zhaw School of
Management and Law

89

Ohne ESG: Vormarsch «der Chinesen»

B
D

Tempo

Der unaufhaltsame Aufstieg des Amazon-Rivalen

Jeder vierte Deutsche hat schon einmal bei Temu geshoppert, zeigen exclusive Zahlen. Die chinesische Plattform wächst rasant. Was steckt hinter ihrem Erfolg?

Florian Koff
25.01.2024 - 09:05 Uhr



Aufstieg von Shein und Temu

■ "Onlinehändler überlassen den Neuen China den Markt"

Chinesische E-Commerce-Plattformen wie Shein oder Temu wachsen rasant. Die Entwicklung sei unaufhaltsam, warnt Unternehmer Alexander Graf. Die etablierten Onlinehändler hätten "weltweitgehend versagt". Und die aggressiven Newcomer halten sich nicht an Europas Regeln.

Das Interview führt: Maren Jensen

25.01.2024, 10:12 Uhr



Wachende Billiglieferer: Chinesische Händler wie Shein bieten Mode, Kosmetik und Möbel aus dem untersten Preissegment an. Sie sind in Europa und Amerika sehr erfolgreich.

Quelle: Jensen (2023); Koff (2024); Mulkey (2024)

ESSENCE | SAP Lx | 2024-1-29 10

AI Has Helped Shein Become Fast Fashion's Biggest Polluter

The company nearly doubled its emissions in 2023, making it the worst actor in a notoriously unsustainable industry.



In 2023, the fast-fashion giant Shein was everywhere. Crisscrossing the globe, airplanes ferried small packages of its ultra-cheap clothing from **thousands of suppliers** to tens of millions of customer mailboxes in 150 countries. Influencers' «sheinhaul» videos advertised the company's trendy styles on social media, garnering **billions of views**.

At every step, data was created, collected, and analyzed. To manage all this information, the fast fashion industry has begun embracing emerging AI technologies. Shein uses proprietary machine-learning applications – essentially, pattern-identification algorithms – to measure customer preferences in real time and predict demand, which it then services with an ultra-fast supply chain.

The company has pledged to reduce its carbon dioxide emissions by 25 percent by 2030 and achieve net-zero emissions no later than 2050.

But climate advocates and researchers say the company's lightning-fast manufacturing practices and online-only business model are inherently emissions-heavy – and that the use of AI software to catalyze these operations could be cranking up its emissions. Those concerns were amplified by Shein's **third annual sustainability report**, released late last month, which showed the company nearly doubled its carbon dioxide emissions between 2022 and 2023.

zhaw School of
Management and Law

90

ESG: Frieren vs. ESG [1]

B
D

BUSINESS

ESG Blowback: Exxon, Chevron Investors Reject Climate Measures

Shareholders' votes, along with others in Europe, deal a blow to activists

By [Collin Eaton](#) [Follow](#) and [Jenny Strasburg](#) [Follow](#)

June 1, 2023 12:01 am ET

Print | [Gift unlocked article](#) | Listen (6 min) |



Shareholders at Chevron and Exxon Mobil struck down proposals urging the oil companies to cut emissions. PHOTO: BRANDON BELL/GETTY IMAGES

Quelle: Eaton & Strasburg (2023)

91

zhaw School of
Management and Law

91

ESG: Frieren vs. ESG [2]

B

Shell und andere Energieriesen senken ihre Klimaziele: Der Entscheid ist ein Realitätscheck für die grünen Aktivisten unter den Investoren

Der Energiegigant will sein Erdgasgeschäft ausweiten. Dafür werden die Emissionsziele reduziert. Die bittere Wahrheit ist, dass Konzerne nicht wissen, wie sie die Energiewende überleben

Gerald Höpp
113 Kommentare -- Hören Merken Druck
18.03.2024, 17:15 Uhr 0 min

Ab und an beschleicht einen den Verdacht, dass die Energiewende eine Fortsetzung des Kinderbuchklassikers «Alice im Wunderland» ist. In diesem wundersamen Land ist nichts so, wie es scheint. Alles hat einen doppelten Boden, oder es wird in das Gegenteil verkehrt.



Vor wenigen Tagen senkte Shell, Europas grösster Erdöl- und Erdgaskonzern, seine Klimaziele, um nicht das Wachstum seines Gasgeschäfts eingrenzen zu müssen. Der Konzernchef Wael Sawan meinte, die Veränderungen machten es wahrscheinlicher, dass Shell seine Ziele erreichen werde.

Shell ist Europas grösster Erdöl- und Erdgaskonzern. Aufgeweichte Ziele sollen für mehr Flexibilität sorgen.

Kristian Boos / Bloomberg

Quelle: Host (2024)

92

zhaw School of
Management and Law

92

ESG – was bringt es (wirklich) [1]?

B
D



As Oil Giants Retreat Globally, Smaller Players Rush In

BP TotalEnergies, Chevron and others are shifting to cleaner projects

In Nigeria, GEORGE OSOJI/BLOOMBERG NEWS

By [Nicholas Baryo](#) [Follow](#) in Kampala, Uganda, [Juan Forero](#) [Follow](#) in Bogotá, Colombia, and [Jon Emont](#) [Follow](#) in Singapore

May 18, 2023 2:00 am ET

Quelle: Baryo, Forero & Emont (2023)

Under pressure from shareholders and activists, major energy companies are retreating from higher-polluting and riskier projects around the world. A bunch of smaller companies are rushing in to fill the void.

In Nigeria, smaller companies now hold nearly half of the country's oil and gas oil leases acquired from major companies that have retreated in recent years. In Latin America, an independent firm has pushed into oil exploration in areas eschewed by [Occidental Petroleum](#) and [BP](#). In Asia, [Chevron](#) is pulling out of a controversial gas project in Myanmar, and a little-known Canadian firm has agreed to snap up its stake.

The moves illustrate how smaller and more nimble firms are taking advantage of higher energy prices and the openings left by global companies that are now pivoting toward cleaner energy, or focusing on their most profitable projects. The trend also shows that despite major oil companies' efforts to reduce their carbon footprints, [their exodus from fossil-fuel projects has little effect on emissions overall](#).

"What we are seeing is that the larger companies are reducing their share in aging assets with little upside production that have relatively large emissions," said Audun Martinsen, head of energy-service research at Rystad Energy, an energy-sector research firm. "Their space has been filled by smaller exploration and production companies."

Such companies usually have lower costs and are better placed to run such operations, he said, since they can quickly recoup returns on investments before a downturn cycle.

[Watchdog groups and human-rights advocates warn that smaller or private companies can at times pose a greater risk to climate and human rights in some corners of the world, because they aren't subject to the same public scrutiny and pressure as more globally known, publicly traded players.](#)

zhaw School of Management and Law

93

ESG – was bringt es (wirklich) [2]?

B
D

US Regional Banks Dramatically Step Up Loans to Oil and Gas

- Citizens Financial, Truist Securities rise in league table
- And so have BOK Financial, Fifth Third and US Bancorp

By [Natasha White](#)

14. April 2024 at 13:00 MESZ

Snapping Up Business

Five regional US banks dramatically stepped up lending to fossil-fuel clients since the start of 2022.

■ 2016-2021 ■ 2022-2024 Q1



Source: Bloomberg

Note: Chart shows change in the average annual number of fossil-fuel loan deals each bank participated in across the two periods.

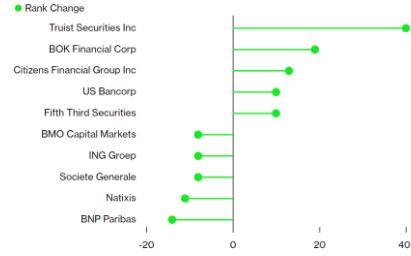
Quelle: White (2024)

A group of US regional banks is ratcheting up lending to oil, gas and coal clients, grabbing market share as bigger European rivals back away.

The list of banks includes Citizens Financial Group Inc., BOK Financial Corp. and Truist Securities Inc., according to data compiled by Bloomberg. [The companies have climbed between 13 and 40 steps up the league table for fossil-fuel lenders since the end of 2021, placing them among the world's top 35 banks by number of deals](#). Fifth Third Securities Inc. and US Bancorp, already in the top 30, both ascended 10 steps in the same period.

Changing Ranks

Truist has climbed 40 steps by number of deals in the fossil-fuel loans league table since 2022.



94

zhaw School of Management and Law

94

[Der aktuelle Artikel FS 2025]

WIRTSCHAFT BLACKROCKS AUSTRIE
Die mächtvolle Klima-Allianz ist am Ende

Von Axel Bojnowski
Chefredakteur Wirtschaft

Stand: 13.01.2022 | Lesezeit: 6 Minuten



BlackRock hält riesige Aktienpakete an Unternehmen in aller Welt
Quelle: PETER/CART-Agency

Ein Netzwerk aus Weltwirtschaftsforum, Großunternehmen, Vereinten Nationen und Banken wollte die Weltwirtschaft zur Klima-Neutralität nötigen. Jahr lang sahen Unternehmen sich zur Unterwerfung gezwungen. Doch nun bricht das demokratische Gebilde zusammen.

Der aktuelle Artikel:

- Worum geht es?
- Bezug zur Vorlesung (Thema)
- Warum relevant/wichtig?

95

Shareholder dominieren oft die anderen Stakeholder

Wenn ein Weltkonzern von den Launen eines Bürgermeisters abhängt

Die Situation beim riesigen Autozulieferer ZF Friedrichshafen ist eskaliert. In nur kurzer Zeit sind Konzernchef Sommer und der Schweizer Aufsichtsratschef Behr zurückgetreten. Dahinter steckt ein Zerwürfnis mit dem Oberbürgermeister von Friedrichshafen. Die Stadt ist Eigentümerin von ZF.

Christoph Eisenring, Berlin
9.12.2017, 08:00 Uhr



Auch Konzernchef Stefan Sommer ist zurückgetreten. (Bild: Felix Kästle)

Quelle: Eisenring (2017)

Rene Zürcher Zeitung

Was schiefgehen kann, wenn sich Politiker in Konzerne einmischen, ist derzeit in Friedrichshafen am Bodensee zu besichtigen. Dort hat der Oberbürgermeister, Andreas Brand, viel Macht über den Autozulieferer ZF Friedrichshafen, einen Weltkonzern mit 137 000 Beschäftigten, der 2016 rund 35 Mrd. € umgesetzt hat. Zwischen Brand und dem Management ist es zum Eklat gekommen. Am Donnerstag hat der Firmenchef Stefan Sommer den Hut genommen. Ende November trat schon der Schweizer Industrielle Giorgio Behr nach fast zehn Jahren an der Spitze des Aufsichtsrates per sofort zurück. Er wolle einer Verjüngung des Aufsichtsrats und «anderen möglichen Veränderungen» nicht im Wege stehen, sagte Behr damals sibyllinisch.

96

zhaw School of
Management and Law

48

Wenn die Share-/stakeholder Druck ausüben: Chef von Danone muss gehen

B

Druck von Investoren: Emmanuel Faber muss alle Posten bei Danone abgeben

Der umstrittene Manager hatte bereits seinen Abgang als Vorstandschef angekündigt, wollte aber weiter den Verwaltungsrat leiten. Daraus wird nun nichts.

Thomas Hanke

15.03.2021 • Update: 15.03.2021 - 14:12 Uhr • Kommentieren • Jetzt teilen



Emmanuel Faber
Investoren hatten dem Danone-Chef vor allem die unzureichende Aktienkursentwicklung, die schleppende Umsatzentwicklung und einen zu strengen Sparkurs beim Marketing vorgeworfen.

Quelle: Hanke (2021)

97 zhaw School of Management and Law

97

Wie beurteilen Sie die zunehmend aktiv(istischer)e Rolle von «Investoren»

D

Activist Investor Loeb Says He Will Push Nestlé to Make Further Changes

Die «Heuschrecken» machen Ernst

Die Anlegergruppe White Tale, Hauptaktionärin von Clariant, kann man als «Heuschrecke» klassieren. Ihre Argumente gegen die Fusion mit Huntsman sollte gleichwohl ernst genommen werden.

Sergio Aloni
19.9.2017, 21:50 Uhr



(Bild: Arnd Wiegmann / Reuters)

ESSENNAHME DURCH FLICKR
Investor Carl Icahn torpediert Xerox-Deal

Datum: 12.02.2018 16:44 Uhr

Die aktivistischen Investoren Carl Icahn und Darwin Deason wollen den Verkauf des US-Druckerherstellers Xerox nach Japan verhindern. Dabei haben sie vor allem ein Ziel.

Hedgefonds Neben Cevian fordert auch US-Aktionär Artisan die Abtrennung einer ABB-Sparte. Anders als der schwedische Investor ist der US-Fonds kaum bekannt. Obwohl er sich schon mehrfach in Szene gesetzt hat.

VON JULIA FRITSCHE 16.09.2016

Wenig beachteter Investor will ABB an den Kragen

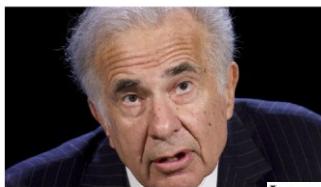


Der US-Fonds Artisan will die Netzwerktechnik ausgliedern.

Finanzinvestoren kreisen wie die Geier über uns

Von Ursula Schwarzer 4.391

Tellen Tellen Twitter E-Mail +



Kurspflege und Dividende Was aggressive Investoren den Aktionären bringen

Aktivistische Investoren mischen gerade die Börsenwelt auf. Die Analyse von fünf heftigen Konflikten um bekannte Unternehmen zeigt, ob sich deren Attacken für Aktionäre lohnen.



Thyssenkrupp, Apple und Biogen wurden von aktivistischen Investoren aufgerückt.

Carl Icahn

CREDIT SUISSE

Investor will die Konglomeratsstruktur der Credit Suisse annehmen: Der Hauptsitz der Bank am Zürcher Paradeplatz. (14. Februar 2017) Bild: Walter Bieri/Keystone

98

Analyse zeigt: «Überwachung» von Firmen durch Aktionäre lohnt sich!

B

Manager unter Beobachtung

Neue Zürcher Zeitung

Aktionäre sollten die Firmen, in die sie investieren, nie aus dem Blick lassen. Sind sie unaufmerksam, legt das Topmanagement ein Verhalten an den Tag, das die Eigentümer oft teuer zu stehen kommt.

Claudia Aebersold Szalay
25.2.2017, 08:09 Uhr

Institutionelle Investoren, die die Überwachung «ihrer» Unternehmen ernst nehmen, können einem Topmanagement ziemlich lästig werden. Ständig ziehen sie die Unternehmensführung zur Rechenschaft, verlangen detaillierte Auskunft über geplante Vorhaben und lassen nicht locker, bis sie wissen, was die Unternehmensspitze plant. Sind sie mit Unternehmensentscheiden nicht einverstanden, machen sie ihrem Unmut Luft und verlangen Korrekturen. Für manch einen Topmanager sind aktive Grossinvestoren schlicht eine Plage.

Doch gerade die ständige Beobachtung der Führungsriege lässt Letztere besser werden, zeigen neue wissenschaftliche Arbeiten. So hat ein Gemeinschaftswerk der Universitäten Bocconi, Tilburg und Chicago Booth unlängst gezeigt, dass Gesellschaften, die von ihren institutionellen Investoren «vergessen» werden, deutlich schlechter wirtschaften als Unternehmen, die die Aufmerksamkeit ihrer Grossaktionäre auf sich ziehen.

Quelle: Aebersold Szalay (2017)

99

zhaw School of Management and Law

99

Wessen Ziele stehen im Zentrum? Zwei unterschiedliche Positionen



Hintergrund

Das Unternehmen existiert, um **Ansprüche aller Interessengruppen umzusetzen**.

Das Unternehmen existiert, um **das Vermögen seiner Eigentümer zu mehren**.

Erfolgsmassstab

Maximierung der Differenz zwischen den Anreizen und Beiträgen aller Gruppen

Maximierung der zukünftigen diskontierten Zahlungen an die Eigentümer

Beurteilung

Nicht operational, da auf interpersonalen Nutzenvergleichen aufbauend; pluralistische Zielsetzung

Operational, da auf Markt- und Ressourceneffizienz ausgerichtet; monistische Zielsetzung

Unternehmensziel

«Stakeholder Value»

«Shareholder Value»

Quelle: Hungenberg (2014, S. 30); Hungenberg & Wulf (2021, S. 53)

100

zhaw School of Management and Law

100

| Shareholder- vs. Stakeholder-Modell | | |
|-------------------------------------|--|---|
| | Shareholder-Modell | Stakeholder-Modell |
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none"> Für Investoren: <ul style="list-style-type: none"> Höhere Renditen Reduziertes Risiko Für die Wirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> Förderung von Entrepreneurship Förderung interner Investitionen Für das Management: <ul style="list-style-type: none"> Unabhängigkeit | <ul style="list-style-type: none"> Für Investoren: <ul style="list-style-type: none"> Genauere Überwachung des Managements Langfristigere Entscheidungs-horizonte Für Interessengruppen: <ul style="list-style-type: none"> Abschreckung risikoreicher Entscheidungen |
| Nachteile | <ul style="list-style-type: none"> Für Investoren: <ul style="list-style-type: none"> Schwierige Überwachung des Managements Für die Wirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> Gefahr der kurzfristigen Ausrichtung <p style="text-align: right;">Gier des Top Management</p> | <ul style="list-style-type: none"> Für das Management: <ul style="list-style-type: none"> Potenzielle Einmischung Langsamerer Entscheidungs-prozess Weniger Unabhängigkeit Für die Wirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> Weniger Finanzierungsmöglichenheiten für Wachstum |

Quelle: Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér (2018, S. 198ff.)

101

zhaw School of Management and Law

ESG: Shareholder vs. Stakeholder

B

Shell und andere Energieriesen senken ihre Klimaziele: Der Entscheid ist ein Realitätscheck für die grünen Aktivisten unter den Investoren

Der Energiegigant will sein Erdgasgeschäft ausweiten. Dafür werden die Emissionsziele reduziert. Die bittere Wahrheit ist, dass die Konzerne nicht wissen, wie sie die Energiewende überleben sollen.

Gerald Hosp
113 Kommentare -- Hören Merken Drucken Teilen
18.03.2024, 17:15 Uhr ① 3 min

Vor wenigen Tagen senkte Shell, Europas grösster Erdöl- und Erdgaskonzern, seine Klimaziele, um nicht das Wachstum seines Gasgeschäfts eingrenzen zu müssen. Der Konzernchef Wael Sawan meinte, die Veränderungen machten es wahrscheinlicher, dass Shell seine Ziele erreichen werde.

Die Rechnung ist einfach: Shell reduziert sein Stromgeschäft und will sich dabei auf Grosskunden fokussieren. Das Erdgasgeschäft soll hingegen ausgebaut werden, Gas gilt als Brückenergie für die Energiewende. Um die Rendite zu erhöhen, wird auf Projekte mit höheren Margen, auf eine stabile Ölproduktion und auf mehr Erdgas gesetzt. Damit steht Shell nicht allein da. Auch andere Konzerne wie der Konkurrent BP wenden sich vermehrt den fossilen Wurzeln zu.

Die Energieriesen geben dem Druck der Mehrheit der Aktionäre nach, die eine hohe Rendite sehen wollen und keine vagen Versprechen mit erneuerbaren Energien. Dabei hinken die europäischen Konzerne den amerikanischen Unternehmen wie Exxon-Mobil oder Chevron nach, die schon zuvor stärker auf Öl und Gas konzentriert waren und milliardenschwere Übernahmen getätigt haben.

Quelle: Hosp (2024)

102

102

zhaw School of Management and Law

Boeing:
Folgen der Fokussierung auf Shareholder Value (1)

The forces behind Boeing's long descent

A shareholder-first culture fueled the 737 Max crisis. Now it may keep the aerospace giant from recovering.

BY DAN CATCHPOLE
January 20, 2020 12:30 PM EST

FORTUNE



These twin crises, industry insiders say, spring from a culture that consistently put short-term rewards to shareholders ahead of engineering-driven decisions and long-term strategy. For all of Boeing's business coups and innovation, one stark statistic has come to symbolize the company's priorities: Over the past six years, Boeing spent \$43.4 billion on stock buybacks, compared with \$15.7 billion on research and development for commercial airplanes. The board even approved an additional \$20 billion buyback in December 2018, less than two months after the first 737 Max crash, though it subsequently shelved that plan.

Quelle: Catchpole (2020)

103

zhaw School of Management and Law

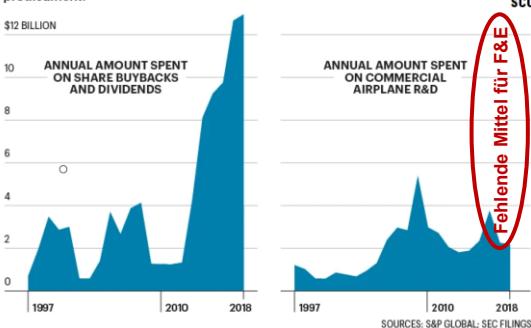
Boeing:
Folgen der Fokussierung auf Shareholder Value (2)

The forces behind Boeing's long descent

A shareholder-first culture fueled the 737 Max crisis. Now it may

OUT OF BALANCE

Boeing's recent spending on share buybacks and dividends has substantially outweighed its spending on commercial-jet R&D. Analysts say that imbalance is indicative of a shareholder-first culture that has worsened the company's predicament.



ANNUAL AMOUNT SPENT ON SHARE BUYBACKS AND DIVIDENDS

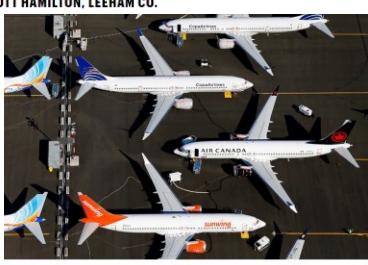
ANNUAL AMOUNT SPENT ON COMMERCIAL AIRPLANE R&D

SOURCES: S&P GLOBAL; SEC FILINGS

Fehlende Mittel für F&E

“Let's say you only return 50%,” Hamilton says. “You could have funded an entire airplane program”

SCOTT HAMILTON, LEEHAM CO.



uspend the deliveries of hundreds of commercial planes, while hamstringing its

Quelle: Catchpole (2020)

104

zhaw School of Management and Law

Boeing: Folgen der Fokussierung auf Shareholder Value (3)

B

Boeing was once known for safety and engineering. But critics say an emphasis on profits changed that



Analysis by Chris Isidore, CNN
15 minute read · Updated 3:15 PM EST, Mon February 5, 2024

f X e



First Boeing 737 Max 9 flight since door plug incident lands safely

Quelle: Isidore (2024)

It wasn't that long ago that Boeing's reputation was that of a staid industrial giant, known for building the safest, most advanced planes in the sky. It helped introduce the world to commercial jet travel.

Pilots and others in the industry, as well as members of the flying public, summed up their confidence in the company with the expression, "If it's not Boeing, I'm not going." The company still sells coffee cups and t-shirts with that slogan.

So how in the world did the company whose brand was once synonymous with safety become mired in reputational disaster – to the point where at least one travel site has a feature that allows passengers to avoid Boeing 737 Max planes altogether.

Critics said that before the merger, Boeing had a reputation as a company run by people with engineering backgrounds who cared about quality and safety first. But those critics say the merger put the company in the hands of executives with a finance background, who put profits as their top goal.

"Boeing had a reputation before the merger of a company where engineers were high church," Ron Epstein, an aerospace analyst at Bank of America, told CNN. It resulted in Boeing not being as profitable as some comparable manufacturers, he said.

But after the merger he said, "everything had to be cost-justified."

On paper, Boeing was the company that bought McDonnell Douglas. But many of the leadership ranks became filled with McDonnell Douglas veterans, not Boeing executives.

105

zhaw School of
Management and Law

105

Was bringt Stakeholder Management den Unternehmen?

Shareholders and stakeholders do not compete in a zero-sum game. Quite the opposite: building a strong connection with broad elements of society creates value, not least because it builds resilience into the business model. Compromising your connections with stakeholders simply to make earnings targets, on the other hand, destroys value. It's the essence of short-termism, measurably and overwhelmingly harmful to most shareholders' economic interests. Research shows that firms that

Quelle: Henisz, Koller & Nutall (2019, S. 10)

106

zhaw School of
Management and Law

106

Fokussierung auf Shareholder-Value: Negative Aspekte

FINANCIAL TIMES

Have America's industrial giants forgotten what they are for?

Critics say fragmented ownership, weak culture and a fixation on financial results have harmed innovation

Andrew Hill | FEBRUARY 4 2025

Quelle: Hill (2025)

107

zhaw School of Management and Law

Umgang mit Stakeholdern: Klassifizierungs-Vorschläge

Beeinflussbarkeit des Stakeholders

Gesetze

Spielmacher

Randfiguren

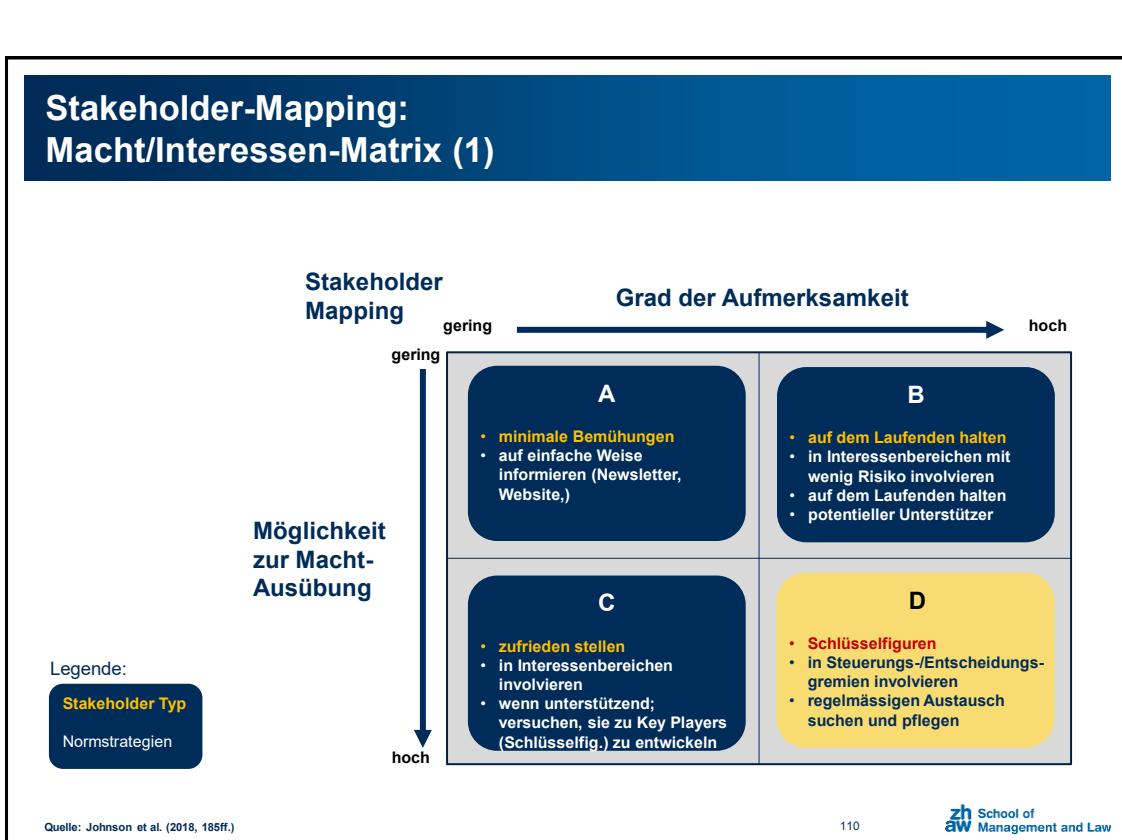
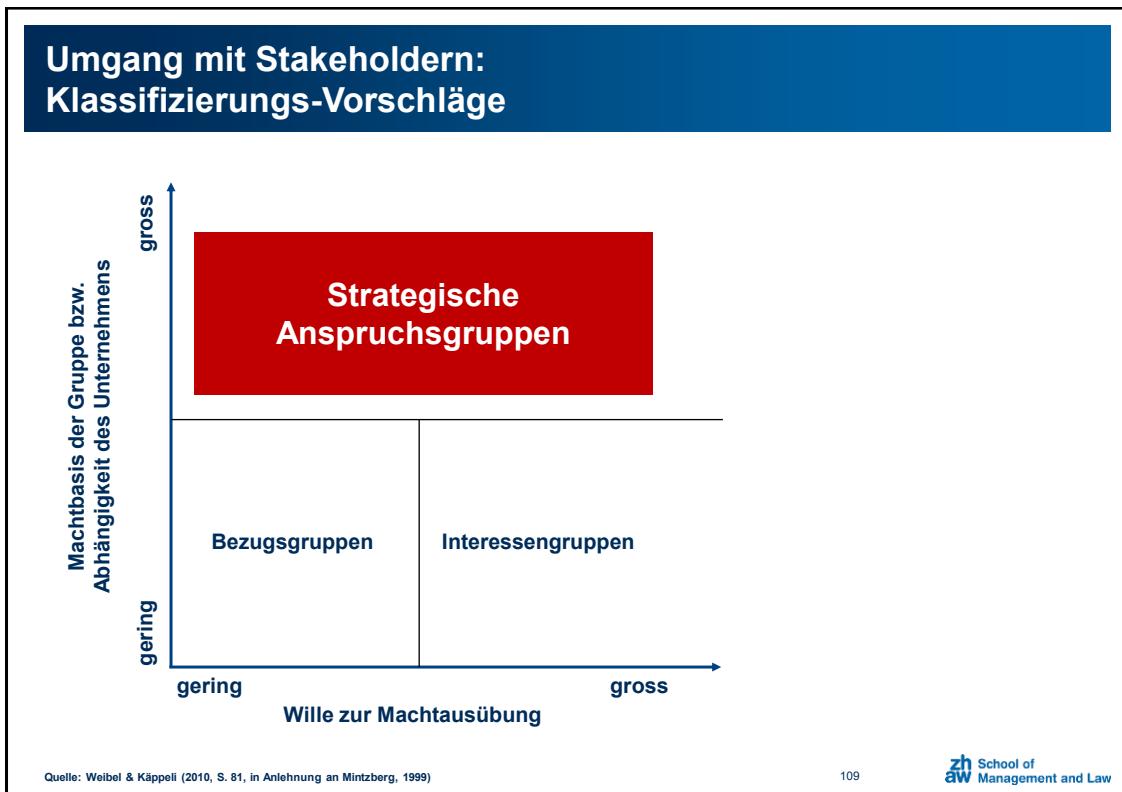
Joker

Einfluss des Stakeholders

Quelle: Hungenberg (2014, S. 399)

108

zhaw School of Management and Law



Aufmerksamkeits-(Interessen)-Grad und Einflussnahme

Eine Person bzw. eine Gruppe hat ein **hohes Interesse**, Einfluss auf jemanden zu nehmen, wenn

- sie **direkt von dessen Handlungen betroffen ist** (positiv oder negativ)
- ihr **nahestehende Kreise direkt betroffen** sind (pos/neg),
- ein von ihr **hochgehaltener Wert gefährdet** ist (pos/neg),
- das **eigene Selbstverständnis** durch dessen Handlungen **betroffen** wird (positiv oder negativ),
- ...

Quelle: in Anlehnung an Johnson et al. (2018, S. 186ff.)

111

zhaw School of
Management and Law

111

Machtposition und Einflussnahme

Macht ist die Fähigkeit, andere zu veranlassen oder zu zwingen, bestimmten Handlungsweisen zu folgen. **Hohe Macht entsteht** z.B. aus

- der **Kontrolle über wichtige Ressourcen** (z.B. Material, Personal, Arbeitskraft, Geld) bzw. die Fähigkeit diese Ressourcen in grossem Umfang und rasch zu mobilisieren,
- der **Beteiligung an der Umsetzung von** wichtigen **Aktivitäten**,
- dem **Besitz von besonderem Wissen und Fähigkeiten**, die in einer Situation besonders relevant sind,
- dem **Zugang zu wichtigen Netzwerken** und wichtigen Macht- und **Entscheidungsträgern**.

Quelle: in Anlehnung an Johnson et al. (2018, S. 185f.)

112

zhaw School of
Management and Law

112

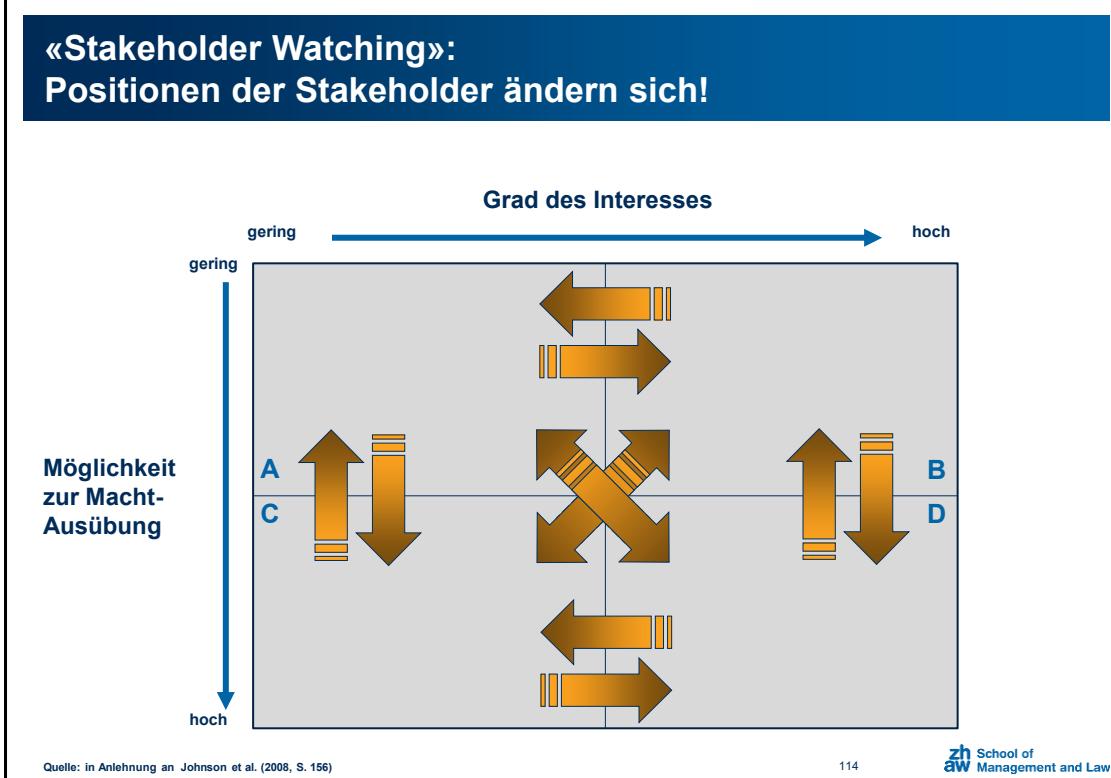
| Machtquellen: Innerhalb von Organisationen und ausserhalb (ext. Stakeholder) | |
|---|--|
| Machtquellen | |
| Innerhalb von Organisationen | Für externe Interessengruppen |
| <ul style="list-style-type: none">• Hierarchie (formale Macht), z.B. autokratische Entscheidungsfindung• Einfluss (informelle Macht), z.B. charismatische Führungsqualitäten• Kontrolle über strategische Ressourcen z.B. strategische Produkte• Verfügung über Wissen und Fähigkeiten z.B. Computerspezialisten• Kontrolle des menschlichen Umfelds z.B. Verhandlungsgeschick• Beteiligung an der Umsetzung von Strategien z.B. durch Entscheidungsfreiheit | <ul style="list-style-type: none">• Kontrolle über strategische Ressourcen z.B. Material, Arbeitskräfte, Geld• Beteiligung an der Umsetzung von Strategien z.B. Vertriebsstellen, Vertreter• Verfügung über Wissen und Fähigkeiten z.B. Subunternehmer, Partner• Interne Verbindungen z.B. informeller Einfluss |

Source: Johnson et al. (2018, S. 186)

113

zhaw School of
Management and Law

113



114

114

zhaw School of
Management and Law

Positionsverschiebungen von Stakeholdern: Beispiel Brent Spar

B

Proteste gegen Shell weiten sich aus

Veröffentlicht am 21.06.1995 | Lesedauer: 2 Minuten

Jetzt vier Greenpeace-Aktivisten auf der "Brent Spar"



DW Hamburg/London - Die Protest- und Boykottaktionen gegen den Mineralölkonzern Shell wegen der bevorstehenden Versenkung der Ölplattform "Brent Spar" haben sich ausgeweitet. In Deutschland und Skandinavien ließen hochrangige Politiker Sturm gegen das von der britischen Regierung genehmigte Vorgehen von Shell. Die Umweltschutzorganisation Greenpeace setzte gestern zwei weitere Aktivisten von einem Hubschrauber aus auf der "Brent Spar" im Atlantik ab. Dort hielten somit insgesamt vier Umweltschützer dem Beschuß durch Wasserwerfer der Shell-Begleitschiffe stand, teilte Greenpeace in Hamburg mit. Die Organisation erhob zudem den Verdacht, die Versenkung der "Brent Spar" sei auch nach britischem Recht unzulässig, weil Shell eine giftige Chemikalie an Bord der Ölplattform verschwiegen habe.

Quelle: «Proteste gegen Shell» (1995)

115

zhaw School of
Management and Law

115

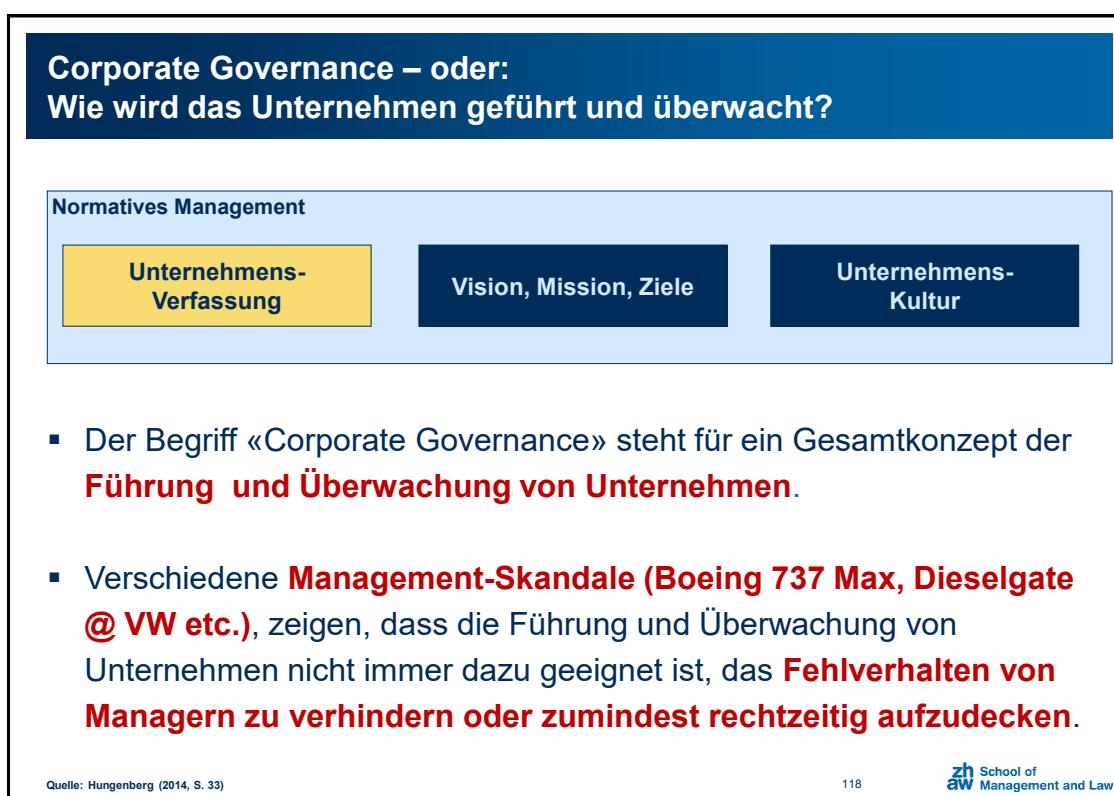
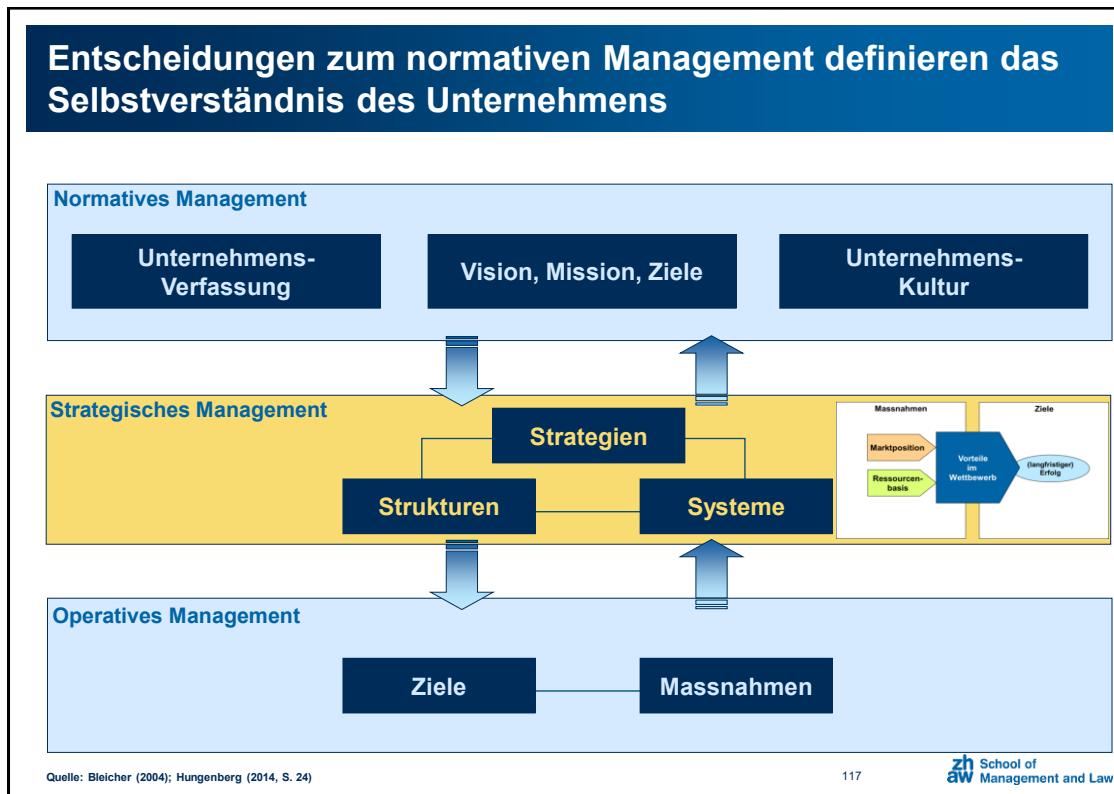
Normatives Management: Überblick

- Das Unternehmen im Spannungsfeld der Stakeholder
- Corporate Governance: Rolle von Prinzipal und Agent
- Vision – Mission – grundlegende Ziele
- Unternehmenskultur

116

zhaw School of
Management and Law

116



«Corporate Governance»: Kern der Unternehmensverfassung

- «Um das angestrebte Zielkonzept abzusichern, ist konkret zu regeln, **in welchem Umfang den verschiedenen Interessensgruppen Einflussmöglichkeiten auf die Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingeräumt wird.**
- Dies ist Aufgabe der Unternehmensverfassung.» [Stakeholder-Management]

Quelle: Hungenberg (2014, S. 32–36)

119



119

«Corporate Governance»: Kern der Unternehmensverfassung (2)

- «Die **zentrale Frage der Unternehmensverfassung ist, wie der Einfluss der Eigentümer auf Leitung und Kontrolle ihres Unternehmens geregelt werden sollte.** Eine wichtige theoretische Grundlage für die Beantwortung dieser Frage ist die so genannte Principal-Agent-Theorie.»
- «Die wichtigste Aufgabe der **Unternehmensverfassung** besteht darin, die Regelungen über die Unternehmensorgane und deren Beziehungen so auszugestalten, dass die **Zielkonflikte zwischen Eigentümer und Management gemildert und die Manager bei ihren Entscheidungen und Handlungen überwacht werden können.**»

Quelle: Hungenberg (2014, S. 36); Hungenberg & Wulf (2021, S. 75)

120



120

«Corporate Governance»: Kern der Unternehmensverfassung (3)

- «Ausgangspunkt der PA-Theorie ist die für arbeitsteilige Wirtschaftssysteme typische Situation, dass ein **Auftraggeber** (= **Principal**) existiert, der einen Auftragnehmer (= **Agenten**) mit der Wahrnehmung seiner Interessen betraut.
- Der **Agent handelt dann im Auftrag des Principals, aber in eigener Verantwortung**. Derartige Principal-Agent-Beziehungen finden sich beispielsweise im Verhältnis zwischen
 - Nachfrager und Anbieter, zwischen Gläubiger und Schuldner,
 - zwischen Patient und Arzt, zwischen
 - Mandant und Anwalt oder eben
 - zwischen **Eigentümern und Managern** eines Unternehmens.»

Quelle: Hungenberg & Wulf (2021, S. 75)

121

zhaw School of
Management and Law

121

«Überwachung» von Firmen durch (aktivistische) Aktionäre lohnt sich!

B

Manager unter Beobachtung

Nr. Zürcher Zeitung

Aktionäre sollten die Firmen, in die sie investieren, nie aus dem Blick lassen. Sind sie unaufmerksam, legt das Topmanagement ein Verhalten an den Tag, das die Eigentümer oft teuer zu stehen kommt.

Claudia Aebersold Szalay
25.2.2017, 08:09 Uhr

Institutionelle Investoren, die die Überwachung «ihrer» Unternehmen ernst nehmen, können einem Topmanagement ziemlich lästig werden. Ständig ziehen sie die Unternehmensführung zur Rechenschaft, verlangen detaillierte Auskunft über geplante Vorhaben und lassen nicht locker, bis sie wissen, was die Unternehmensspitze plant. Sind sie mit Unternehmensentscheiden nicht einverstanden, machen sie ihrem Unmut Luft und verlangen Korrekturen. Für manch einen Topmanager sind aktive Grossinvestoren schlicht eine Plage.

Doch gerade die ständige Beobachtung der Führungsriege lässt Letztere besser werden, zeigen neue wissenschaftliche Arbeiten. So hat ein Gemeinschaftswerk der Universitäten Bocconi, Tilburg und Chicago Booth unlängst gezeigt, dass Gesellschaften, die von ihren institutionellen Investoren «vergessen» werden, deutlich schlechter wirtschaften als Unternehmen, die die Aufmerksamkeit ihrer Grossaktionäre auf sich ziehen.

**Schlussfolgerung: weniger Eigennutz-Maximierung,
mehr Fokus auf Ziele der Eigentümer**

Quelle: Aebersold Szalay (2017)

122

zhaw School of
Management and Law

122

«Corporate Governance»: 2 zentrale Fragestellungen

Frage 1:

Wird das Unternehmen im Interesse der Eigentümer
(der relevanten Stakeholder) geführt und überwacht?

Frage 2:

Wie kann am besten mit der sog. Principal-Agent-Problematik
umgegangen werden?

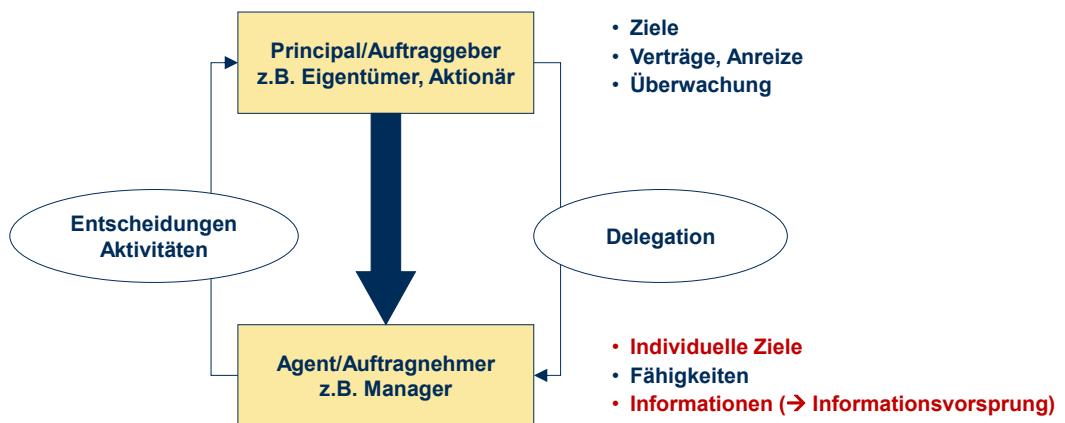
Quelle: Hungenberg (2014, S. 35ff.)

123

zhaw School of
Management and Law

123

Principal-Agent-Beziehung: Asymmetrien von Interessen und Informationen



Zunehmende Trennung von Eigentümern und Management führt zu einer Asymmetrie von Interessen und Informationen:

- Management = Auftragnehmer; wissen allein über ihre Ziele, Fähigkeiten, Abläufe Bescheid
- Eigentümer = Auftraggeber; sind von vermittelten Informationen abhängig

Quelle: Hungenberg (2014, S. 36)

124

zhaw School of
Management and Law

124

2 Merkmale der Principal-Agent-Beziehung

- «**Zum einen verfolgen die Manager** – wie alle Menschen – **persönliche Ziele**; sie streben danach, **ihren individuellen Nutzen zu maximieren**. Dieses Streben nach individueller **Nutzenmaximierung** wird aber nur im Ausnahmefall mit den Zielen der Eigentümer **(vollständig) harmonieren** ... es liegt ein **potentieller Zielkonflikt** vor.
- Da die Manager in der Regel auch über bessere Informationen bezüglich ihres Handelns im Unternehmen verfügen, besteht zum anderen eine **asymmetrische Informationsverteilung zwischen Managern und Eigentümern.**»

Quelle: Hungenberg (2014, S. 36)

125

zhaw School of
Management and Law

125

Divergierende Interessen von Principals und Agenten: Das Beispiel Vasella (1)

B



Quelle: Schütz & Nolmans (2013)

126

zhaw School of
Management and Law

126

Divergierende Interessen von Principals und Agenten: Das Beispiel Vasella (2)

B

- Zwischen einer und zwei Millionen Franken für den Konzernchef, so schätzen Branchenkenner den Lohn von Vasella für 1997 und 1998.
- **Freie Bahn** bekam Vasella mit dem Rücktritt von VR-Präsident Krauer und der Übernahme des Doppelmandats im April 1999. ... Sofort installierte er einen **Vergütungsausschuss** – und trat dort selbst ein.
- **Um seinen Lohn hochzuschrauben, brauchte Vasella die Vergleichszahlen der Kokurrenz.** Er siedelte das Projekt ganz oben an und stellte als Human-Resources-Chef den Briten Norman Walker ein ... [E]r hatte eine wichtige Aufgabe: dem Chef Daten für den geplanten Lohnsprung zu liefern. Walker machte sich mit Hochdruck an die Arbeit.

Quelle: Schütz & Nolmans (2013)

127

zhaw School of
Management and Law

Divergierende Interessen von Principals und Agenten: Das Beispiel Vasella (3)

B

- Unterstützung fand er bei der US-Beratungsfirma Towers Perrin, der Firma mit der damals **detailliertesten Gehaltsdatenbank der Welt**. Diese Datenbank lieferte umfassende Zahlen über die Gehälter bei der Konkurrenz.
- Der **von Vasella selbst gelenkte Vergütungsausschuss** legte dann für Vasella das **üppigste Lohnpaket** eines börsenkotierten Konzerns in Europa fest: 3 Millionen Franken in bar, dazu etwa 17 Millionen in Aktien und Optionen. Das Besondere daran: Die sogenannten **variablen Lohnbestandteile** waren zum Grossteil nur fünf bis zehn Jahre gesperrt, **ihre Zuteilung war nicht an die Entwicklung des Aktienkurses gekoppelt!**

Quelle: Schütz & Nolmans (2013)

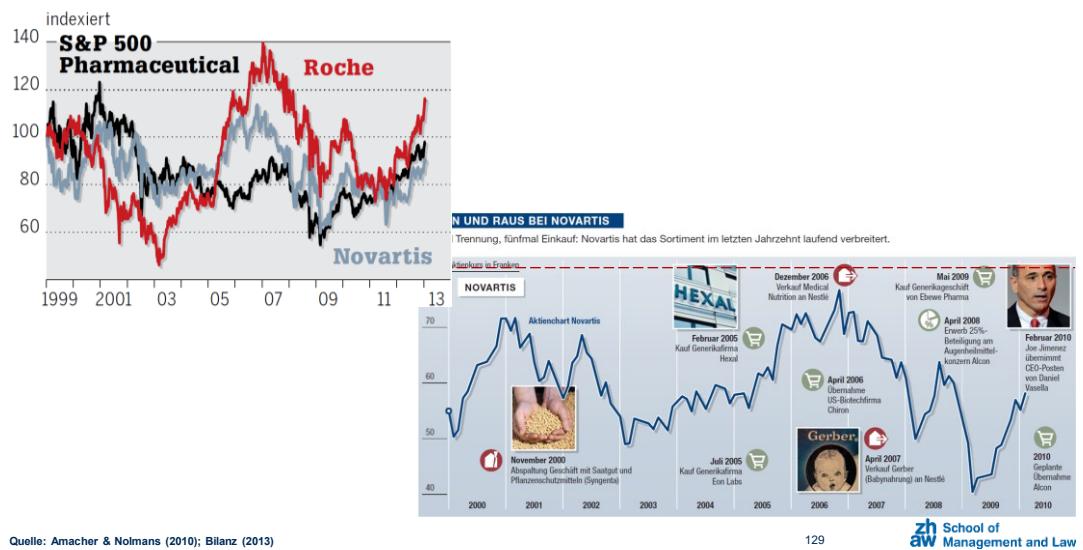
128

zhaw School of
Management and Law

Divergierende Interessen von Principals und Agenten: Das Beispiel Vasella (4)

B

Sowohl Roche als auch die Branche performen besser als Novartis.



129

Divergierende Interessen von Principals und Agenten: Das Beispiel Vasella (5)

B

- Wirklich variabel, wie Vasella behauptete, waren die Lohnbestandteile also nicht. Dazu kamen **extreme Abgangsentschädigungen: drei Jahreslöhne beim Ausscheiden aus der Firma, bei einem Verkauf sogar fünf – insgesamt also bis zu 100 Millionen Franken.**
- **Vasellas gigantische Lohnsteigerung geschah heimlich.** Weil es noch keine Offenlegungspflichten in der Schweiz gab, wussten weder die Mitarbeiter noch die Aktionäre davon.
- Erst als die Schweiz nach dem Skandal um die Abfindung des ABB-CEO Percy Barnevik die **Transparenzvorschriften** erhöhte, musste **Vasella Anfang 2003 seinen Lohn offenlegen.**

Quelle: Schütz & Nolmans (2013)

130

zhaw School of Management and Law

130

2021: «Die Grossbanken haben nichts gelernt» B

Alte Analyse zum Finanzplatz

Die Grossbanken haben nichts gelernt

Die Skandale hören nie auf, immer wieder entstehen Milliardenverluste.
Egal, die Hauptsache ist, dass bei den Chefs die Kasse stimmt.

MEINUNG Arthur Rutishauser
Publiziert: 05.03.2021, 22:51



So viel hat Ermotti verdient
in Millionen Franken

| Jahr | Zugesprochen | Effektiv ausbezahlt |
|------|--------------|---------------------|
| 2012 | 8,6 | 3,6 |
| 2013 | 10,4 | 3,3 |
| 2014 | 10,9 | 4,4 |
| 2015 | 14 | 3,5 |
| 2016 | 13,4 | 5,2 |
| 2017 | 13,9 | 6,5 |
| 2018 | 13,8 | 11,9 |
| 2019 | 12,2 | 11,4 |
| 2020 | 13 | 11,8 |

Grafik: Jö - Quelle: UBS • Daten herunterladen
Die Löhne Sergio Ermottis ohne Neben- und Vorsorgeleistungen.

Verdiente im vergangenen Jahr 13 Millionen Franken: Sergio Ermotti, Ex-Chef der UBS.

Quelle: Rutishauser (2021)

131

zhaw School of Management and Law

Braucht das Top-Management von BlackBerry angesichts von Milliardenverlusten wirklich einen Privat-Jet? B

BlackBerry Bought A Huge Private Jet As Its Business Imploded

HENRY BLODGET SEP. 22, 2013, 6:45 PM 25,668 21

The folks who run BlackBerry were apparently among the last to realize how dire the company's situation has become.

In July, at the beginning of a quarter that saw the company lose \$1 billion and ended with the announcement that it would fire 40% of its workforce, BlackBerry added a Bombardier Global Express to its private jet fleet, report Will Connors and Mark Maramont of the Wall Street Journal.

Used Global Expresses go for about \$25-\$30 million, Connors and Maramont report. They can fly from New York to Tokyo without refueling.

The newly acquired plane replaced a smaller jet that BlackBerry sold earlier this year.

A BlackBerry spokesman acknowledged to the Wall Street Journal that the company had taken delivery of the new jet two months ago. The spokesman also said that BlackBerry has now decided to sell all three of its planes on account of its financial challenges.

Quelle: Blodget (2013); «Blackberry kauft trotz» (2013)

Blackberry kauft trotz Milliardenverlust ein Flugzeug

Veröffentlicht am 23.09.2013 | Lesedauer: 2 Minuten



A Bombardier Global Express.



Blackberry-Chef Thorsten Heins bei der Vorstellung des Q10, das den Smartphone-Pionier aus der Krise holen soll
Quelle: AP/ML/KCS/NYMM/DO+NYMM

Während sich bei BlackBerry ein riesiger Verlust aufstaut, ging der Konzern auf dem Flugzeugmarkt shoppen. Ein Firmenjet, der erst im Juli gekauft wurde, soll bis zu 29 Millionen Dollar teuer sein.

Der nortleidende Smartphone-Pionier BlackBerry, der rund 40 Prozent seiner Belegschaft vor die Tür setzt, hat sich im Juli noch ein weiteres Flugzeug angeschafft. Die Firma legte sich eine 2006 gebaute Maschine vom Typ Bombardier Global Express zu.

Corporate Governance: Auslöser der Vertrauenskrise/Probleme/Skandale?

- Die Beispiele Swissair, ABB etc. zeigen, dass **stark divergierende Interessen von Management und Eigentümern den Unternehmen in der Regel nicht gut tun** (schaden).
- Ohne **Kontrolle** gerät das **Top Management (und auch der Verwaltungsrat) ausser Rand und Band.**

Es ist offensichtlich: **Wenn Menschen nicht kontrolliert werden, betreiben sie (hemmungslos) persönliche Nutzenmaximierung** – zulasten der Unternehmen sowie deren Mitarbeitern und Eigentümern.

Quelle: Löhner (2003)

133

zhaw School of
Management and Law

133

«Corporate Governance»: Kern der Unternehmensverfassung (3)

- «Um den Agenten auf die Ziele des Principals zu verpflichten, bieten sich zwei Ansatzpunkte:
- Milderung des Zielkonflikts zwischen Principal und Agent, indem die **persönliche Zielerreichung des Agenten mit der Zielerreichung des Principals verknüpft wird**: Der Agent soll dann (und nur dann) seine individuellen Ziele erreichen, wenn auch die Ziele des Principals erfüllt werden. Dies geschieht in erster Linie durch die **Gestaltung der Entlohnung des Agenten**.
- **Überwachung** des Agenten durch den Principal (bei AG: Verwaltungsrat), um hierdurch die **relative Informationssituation zu verbessern**. Ziel sollte es sein, dass sich die Manager einem möglichst gut informierten Aufsichtsrat gegenüber sehen.»

Quelle: Hungerberg & Wulf (2021, S. 76)

134

zhaw School of
Management and Law

134

2022: Fall Axpo (1)

B

Abo Umstrittene Geschäfte

Tagesschau Anzeiger

Kantone kritisierten Axpo- Handel schon vor dem Notkredit

Zwischen den ehrgeizigen Expansionsplänen des Energiekonzerns und den Zielen der Eigentümer gibt es grosse Differenzen, wie aus einem vertraulichen Papier hervorgeht. Zudem schwindet das Vertrauen in den Verwaltungsrat.



Bernhard Kislig

Publiziert: 15.09.2022, 04:55

Quelle: Kislig (2022)

135

zhaw School of
Management and Law

2022: Fall Axpo (2)

B

Abo Umstrittene Geschäfte

Tagesschau Anzeiger

Kantone kritisierten Axpo- Handel schon vor dem Notkredit

Der Bund muss den Energiekonzern Axpo mit einer Kreditlinie von vier Milliarden Franken vor einer möglichen Pleite schützen. Die neun Eigentümer der Axpo verfolgen die Entwicklung des Konzerns schon seit einiger Zeit mit Sorge. Vergangenes Jahr scheint eine rote Linie überschritten worden zu sein. Die Eigner verlangten eine Aussprache mit der Axpo-Leitung.

Obwohl der Kanton Zug der kleinste Aktionär ist, hat dessen Finanzdirektor Heinz Tännler die Aussprache zwischen Eigentümern und Axpo angestossen. Er beobachtet die aggressive Wachstumsstrategie der Axpo im Handelsgeschäft schon längere Zeit kritisch. Auf Anfrage betont er, dass die heiklen Punkte auf jeden Fall geprüft werden müssen: «In den nächsten Wochen stehen zwar noch andere Probleme im Vordergrund, aber danach sollten wir die strukturellen Probleme mit Sicherheit angehen können.»

Quelle: Kislig (2022)

136

zhaw School of
Management and Law

2022: Fall Axpo (3)

B

Abo Umstrittene Geschäfte

Kantone kritisierten Axpo- Handel schon vor dem Notkredit

Tagesschau Anzeiger

Tännler bestätigt, dass eine Rückkehr zu einem Modell wie früher zu prüfen sei, als die Kantone noch mit Regierungsvertretern im Verwaltungsrat der Axpo Einfluss genommen haben: «Die Kantone müssen ihre Verantwortung wahrnehmen.» Das bedeutet, dass die Strategie stärker auf die Versorgungssicherheit der Nordostschweiz ausgerichtet werde. Dabei stellt sich die Frage, ob die Eigentümer sich verpflichten sollten, gewisse Mengen Strom abzunehmen, wie das schon in der Vergangenheit diskutiert worden sei. «Wird dies abgelehnt, stellt sich die Frage, ob die Kantone überhaupt noch die richtigen Eigentümer sind», sagt Tännler.

Quelle: Kislig (2022)

137

zhaw School of
Management and Law

2022: Fall Axpo (4)

B

Abo Umstrittene Geschäfte

Kantone kritisierten Axpo- Handel schon vor dem Notkredit

Tagesschau Anzeiger

Nach Vertretern aus Kantonsregierungen und Elektrizitätswerken erhöht nun auch der Zürcher Kantonsrat den Druck. Und zwar auf eine Weise, die den Plänen der Axpo-Leitung widerspricht: Am kommenden Montag werden zwei dringliche Postulate eingereicht. In einem geht es darum, die «strategische Kontrolle über die Axpo zu stärken», und mit dem anderen soll die Versorgungssicherheit gestärkt werden. Bemerkenswert ist die breite Allianz: SP, SVP, Mitte, EVP und Alternative Liste unterstützen den Vorstoss. Das zweite Postulat erhält auch noch Support von den Grünen. Damit sind die beiden Anliegen klar mehrheitsfähig. Die Form des Postulats wurde gewählt, damit sich die Forderung rascher umsetzen lässt.

Quelle: Kislig (2022)

138

zhaw School of
Management and Law

2022: Fall Axpo (5)

B

Abe Umstrittene GeschäfteTagessAnzeiger

Kantone kritisierten Axpo-Handel schon vor dem Notkredit

SP-Kantonsrätin Rosmarie Joss spricht Klartext: «Der Fokus der Axpo liegt nicht auf der Versorgungssicherheit – das müssen wir ändern, indem die Kantone mehr Einfluss nehmen.» Es sei ein Fehler gewesen, die Axpo an der langen Leine zu lassen. In den heutigen Verwaltungsrat hat sie kein Vertrauen mehr: «Die sind nicht fähig, dieses Geschäft im Sinne der Eigentümerkantone kritisch zu kontrollieren.» Sie fordert wie im Postulat formuliert, dass im Axpo-Verwaltungsrat bei den Wiederwahlen 2023 drei Zürcher Vertreter eingesetzt werden, welche die Kantonsinteressen wahrnehmen.

Quelle: Kislig (2022)139**zhaw** School of Management and Law

Wie können Unternehmen «Vasella & Co» vermeiden? Corporate Governance-Mechanismen



1. Konzentration des Eigentums
Eine höhere Konzentration des Eigentums kann zur schärferen Kontrolle und aktiveren Einflussnahme genutzt werden.



2. Zusammensetzung des Führungs- und Kontrollgremiums
Je geeigneter ein Kontrollorgan des Managements zusammengesetzt ist, desto wirkungsvoller kann dieses die Interessen der Aktionäre auch durchsetzen.



3. Bezahlung der Führungskräfte
Über Anreiz- und Sanktionsmodelle können die Interessen der Führungskräfte auf die Interessen der Eigentümer ausgerichtet werden.



4. Divisionale Aufbauorganisation nach Geschäftsbereichen
Eine auf getrennten Geschäftsbereichen aufbauende Führungsorganisation bietet mehr externe Transparenz und Kontrolle.



5. Externer Markt für Unternehmenskontrolle
Eine Firma, die im Verhältnis zu ihren Wettbewerbern schlechtere Ergebnisse bringt, kann eventuell am Markt für Unternehmen erworben werden, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Unternehmens-interne Mechanismen

Unternehmens-externe Mechanismen

Quelle: Müller-Stewens & Lechner (2011, S. 102ff.)140**zhaw** School of Management and Law

Corporate Governance: Gibt es Gegenmassnahmen?

- «Zur Corporate Governance gehört die **Formulierung von Verhaltensprinzipien** ebenso wie der Aufbau organisatorischer Rahmenbedingungen mit einem ganzen **System von ‘checks and balances’**.

Corporate Governance ist so etwas wie die **Verfassung des Unternehmens**. Sie kann mit **mehr oder weniger Details festgeschrieben sein**. Sie kann von aussen vorgeschrieben oder intern formuliert werden.»

- **Wichtig ist [einzig], dass die Corporate Governance gelebt wird.**

Quelle: Löhner (2003)

141



Corporate Governance: Gegenmassnahmen: Genügen «checks and balances»?

- **Nein!**
- Das **Beispiel Volkswagen** hat gezeigt, dass Überprüfungen alleine nicht genügen.
- Das Beispiel Volkswagen dokumentiert ein **systematisches Versagen der Corporate Governance** und unterstreicht eindeutig die Forderung nach einer **Änderung der Werte** in den Unternehmen.
- Werte bedeuten: Es geht um die **Unternehmenskultur!**

142



Ende SW 01

To Do:

- MC-Test 01
- Gruppenbildung für Assignment 02
- PESTEL + Fallstudie

143