

Robert Gärtner

## **Der Einfluss von Stakeholder- Gruppen auf den Strategieprozess**

*Kanalisation von Emergenz am Beispiel externer  
Stakeholder*

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2006 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783836626101

**Robert Gärtner**

## **Der Einfluss von Stakeholder-Gruppen auf den Strategieprozess**

**Kanalisation von Emergenz am Beispiel externer Stakeholder**



Robert Gärtner

## **Der Einfluss von Stakeholder- Gruppen auf den Strategieprozess**

*Kanalisation von Emergenz am Beispiel externer  
Stakeholder*

Robert Gärtner

**Der Einfluss von Stakeholder-Gruppen auf den Strategieprozess**

Kanalisation von Emergenz am Beispiel externer Stakeholder

ISBN: 978-3-8366-2610-1

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. Universität Bremen, Bremen, Deutschland, Diplomarbeit, 2006

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

# **I. Inhaltsverzeichnis**

<b>I. Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>II. Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>III. Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>IV. Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Beschreibung des Realphänomens strategisch relevanter Emergenz ...</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Problemstellung und Struktur der Diplomarbeit .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Forschungsrelevanz des Stakeholder-Themenfeldes .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Argumentative Abgrenzung des Stakeholder-Themenfeldes sowie der Anwendungsbereiche .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Begriffliche und inhaltliche Grundlagen sowie Forschungsfelder zur Annäherung an strategisch relevanter Emergenz.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Strategieverständnis als Prozess .....</b>	<b>13</b>

2.2. Beschreibung strategisch relevanter Emergenz .....	14
2.3. Forschungsfelder des Phänomens der strategischen Emergenz in anderen Forschungsrichtungen .....	17
2.3.1. Der Beitrag der Dienstleistungsforschung zur Klärung der Forschungsfrage .....	17
2.3.2. Resource-Dependence Theory als erklärungsstiftender Ansatz zur Beschreibung der Abhängigkeiten von Stakeholdern .....	19
2.3.3. Der Erklärungsbeitrag der Prinzipal-Agenten-Theorie zur Forschungsfrage .....	21
2.3.4. Die Strategische Frühaufklärung als Forschungsrichtung innerhalb der Managementlehre und dort vorzufindende Beiträge zur Forschungsfrage .....	23
2.4. Der Stakeholder-Ansatz als Erklärungsansatz zur Beantwortung der Fragestellung .....	25
3. Externe Stakeholder als Treiber Strategischer Emergenz.....	26
3.1. Die Grundkonzeption des Stakeholder-Ansatzes und seine kritische Diskussion .....	26
3.1.1. Entwicklung und Aussagen des Stakeholder-Ansatzes .....	26
3.1.2. Berührungspunkte des Stakeholder Ansatzes mit anderen Disziplinen.....	31
3.1.3. Kritik am Stakeholder Ansatz und Implikation für die Diplomarbeit .....	34

3.1.4. Erarbeitung einer Arbeitsdefinition externer Stakeholder.....	35
3.2. Entwicklung einer Stakeholder-Map zur Identifikation relevanter Untersuchungsbereiche.....	38
3.3. Relevante externe Stakeholder und ihre Eingriffsmöglichkeiten in die Strategie eines Unternehmens.....	40
3.3.1. Strategische Konstellationen und Grundentscheidungen externer Stakeholder .....	40
3.3.2. Marktliche Stakeholder .....	42
3.3.2.1. Kundenseitige Eingriffsmöglichkeiten .....	42
3.3.2.2. Mögliche Lieferantenseitige Einflussnahmen.....	44
3.3.2.3. Der Einfluss von Kapitalgebern auf die Unternehmensstrategie .....	44
3.3.3. Gesellschaftliche Stakeholder .....	45
3.3.3.1. Der Einfluss von Medien auf die Strategie des Unternehmens. .	45
3.3.3.2. Die Gesellschaft und ihre mögliche Einflussnahme auf die Unternehmensstrategie .....	47
3.3.3.3. Soziale Bewegungen als Einflusskraft .....	49
3.3.4. Der Staat als strategiebeeinflussender Stakeholder der Unternehmung.....	50
3.4. Matrix-Ansatz zur Identifikation relevanter Stakeholder .....	51
3.4.1. Grundkonzeption und Anwendung.....	51
3.4.2. Vor- und Nachteile des Matrix-Ansatzes der Arbeit .....	56

<b>4. Umgang mit identifizierten Stakeholdern unter Zuhilfenahme des Strategischen Controllings .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1. Grundkonzeption des Strategischen Controllings .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.1. Controllingverständnis in der wissenschaftlichen Literatur.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.2. Strategisches Controlling zur Verringerung des Emergenzgrades .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2. Balanced Scorecard als Ansatz zur Koordination von Stakeholder-Beziehungen .....</b>	<b>66</b>
<b>4.3. Controlling strategischer Emergenz auf der Basis der Balanced Scorecard .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.1. Die Idee der Stakeholder-Scorecards .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.2. Modifikation der Balanced Scorecard in Hinblick auf Verringerung von Emergenz.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.3. Kritische Würdigung des modifizierten Balanced Scorecard-Ansatzes.....</b>	<b>76</b>
<b>5. Ausblick für Forschung und Praxis.....</b>	<b>77</b>
<b>5.1. Forschungsagenda für die Wissenschaft.....</b>	<b>77</b>
<b>5.2. Forschungsagenda für die praxeologische Forschung.....</b>	<b>79</b>

**Anhang** ..... 80

**Literaturverzeichnis**..... 127

## **II. Abbildungsverzeichnis**

<b>Abb. 1: Blickwinkel des Managements: Arten Strategisch relevante Emergenz .....</b>	<b>6</b>
<b>Abb. 2: Häufigkeitsverteilung von Stakeholder-Publikationen.....</b>	<b>9</b>
<b>Abb. 3: Bewusste und sich Herausbildende Strategien .....</b>	<b>16</b>
<b>Abb. 4: Abgrenzung von Stakeholder-Gruppen .....</b>	<b>37</b>
<b>Abb. 5: Wichtigste Stakeholder aus der Literaturrecherche.....</b>	<b>39</b>
<b>Abb. 6: Stakeholder-Map für das Fallbeispiel Shell.....</b>	<b>40</b>
<b>Abb. 7: Unterteilung des Stakeholders Öffentlichkeit.....</b>	<b>48</b>
<b>Abb. 8: Bewertungsstrahl zum Fragekatalog.....</b>	<b>55</b>
<b>Abb. 9: Matrixanalyse zur Identifikation relevanter Stakeholder .....</b>	<b>55</b>
<b>Abb. 10: Übersicht zum Controlling-Verständnis .....</b>	<b>61</b>
<b>Abb. 11: Modifizierte Balanced Scorecard.....</b>	<b>72</b>
<b>Abb. 12: Strategy Map zum Shell-Beispiel am Beispiel der Medien.....</b>	<b>75</b>
<b>Abb. 13: Strategy Map zum Shell-Beispiel am Beispiel von Greenpeace .....</b>	<b>76</b>
<b>Abb. 14: Strategien von Oben und von Unten.....</b>	<b>80</b>
<b>Abb. 15: Das klassische Balanced Scorecard-Modell .....</b>	<b>80</b>
<b>Abb. 16: Checkliste zur Ermittlung externer Stakeholder .....</b>	<b>81</b>
<b>Abb. 17: Erwartungen bzw. Ziele externer Stakeholder.....</b>	<b>81</b>

### **III. Tabellenverzeichnis**

<b>Tab. 1: Häufigkeitsverteilung von Stakeholderpublikationen.....</b>	<b>82</b>
<b>Tab. 2: Übersicht über diverse Stakeholder Definitionen.....</b>	<b>82</b>
<b>Tab. 3: Übersicht zu Stakeholder-Publikationen.....</b>	<b>87</b>
<b>Tab. 4: Quellen der Literaturrecherche zur Nennung relevanter Stakeholder.....</b>	<b>123</b>

#### **IV. Abkürzungsverzeichnis**

<b>AG</b>	<b>Aktiengesellschaft</b>
<b>BS</b>	<b>Brent Spar</b>
<b>BSC</b>	<b>Balanced Scorecard</b>
<b>CSP</b>	<b>Corporate Social Performance</b>
<b>CSR</b>	<b>Corporate Social Responsibility</b>
<b>DIS</b>	<b>Diskontinuitäten</b>
<b>F+E</b>	<b>Forschung und Entwicklung</b>
<b>GP</b>	<b>Greenpeace</b>
<b>HBR</b>	<b>Harvard Business Review</b>
<b>KMU</b>	<b>Kleine - und mittlere Unternehmen</b>
<b>KN</b>	<b>Kaplan/ Norton</b>
<b>Mgm.</b>	<b>Management</b>
<b>NGO</b>	<b>Nongovernmental Organization</b>
<b>NPO</b>	<b>Non-Profit-Organization/ Non-Profit-Organisation</b>
<b>PAT</b>	<b>Prinzipal-Agenten-Theorie</b>
<b>RDT</b>	<b>Resource-Dependence-Theory</b>
<b>SB</b>	<b>Soziale Bewegung</b>
<b>SC</b>	<b>Strategisches Controlling</b>
<b>SF</b>	<b>Strategische Frühaufklärung</b>
<b>SH</b>	<b>Stakeholder</b>
<b>SHA</b>	<b>Stakeholder-Ansatz/ Stakeholder Konzept</b>
<b>Shell</b>	<b>Der Mineralölkonzern Royal Dutch/Shell</b>
<b>SP</b>	<b>Strategische Planung</b>
<b>SRI</b>	<b>Stanford Research Institut</b>
<b>SSC</b>	<b>Stakeholder Scorecard</b>
<b>SWOT</b>	<b>Strenghts, Weaknesses, Oppurtunities and Threats (Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren) – Modell zur Beurteilung der Unternehmensposition</b>
<b>UN</b>	<b>Unternehmen/ Unternehmung</b>

# 1. Einführung

## 1.1. Beschreibung des Realphänomens strategisch relevanter Emergenz

Shell U.K. erklärt am 20. Juni 1995 um 17:00 Uhr auf die Versenkung der Brent Spar zu verzichten. Dieses hat das Ende eines denkwürdigen Dokuments<sup>1</sup> für den Einfluss von externen Stakeholdern<sup>2</sup> dargestellt.

Dabei wurde das Unternehmen durch weltweite Proteste gezwungen die Entsorgung an Land vorzunehmen, und das obwohl die britische Regierung dem Atlantik-Entsorgungsplan bereits schriftlich genehmigt hatte.<sup>3</sup> Dieses geschah einem Unternehmen, das zu der Zeit in vielen US-Managementmagazinen als das best-gemanagte überhaupt galt<sup>4</sup> und zweifelsohne über Markteinfluss und eine ausgezeichnete Unternehmensführung verfügte. Der Vorfall zeigt jedoch die Anfälligkeit, selbst eines Marktführers wie Shell, im Umgang mit Stakeholdern auf. So wurde es versäumt mit der Umweltschutzorganisation Greenpeace<sup>5</sup>, welche schon lange die Landentsorgung forderte, in einen Dialog zu treten, woraufhin diese schließlich die Thematik an die Öffentlichkeit gebracht hat.<sup>6</sup>

Im Folgenden wird der oben genannte Fall kurz beschrieben, da er im Laufe der Arbeit immer wieder als Fallbeispiel herangezogen werden wird.

Der Mineralölkonzern Royal Dutch/Shell<sup>7</sup> wurde im Sommer 1995 bei der Entsorgungsfrage einer ausgedienten Ölverladeplattform, der Brent Spar<sup>8</sup>, in einen intensiven Disput mit GP verstrickt.<sup>9</sup> Shell beauftragte, um die in Europa erstmalig durchzuführende Entsorgung zu klären, ein britisches Beratungsunternehmen<sup>10</sup>, welches verschiedene Varianten auf ihre praktische Realisierbarkeit, der Umweltverträglichkeit, der Kostenintensivität sowie der politischen Genehmigungsfähigkeit prüfte.<sup>11</sup> Dabei favorisieren die Umweltschutzorganisationen unter

---

<sup>1</sup> Weitere Stichworte fehlgeschlagenen Stakeholder-Managements: „Bhopal“ oder „Nestlé tötet Babies“.

<sup>2</sup> Ausführliche Erklärung des Begriffs in Kapitel 3.1.

<sup>3</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 282.

<sup>5</sup> Im Folgenden mit GP abgekürzt.

<sup>6</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 2.

<sup>7</sup> Im Folgenden mit Shell abgekürzt.

<sup>8</sup> Im Folgenden mit BS abgekürzt.

<sup>9</sup> Vgl. Scherler (1996), S.2.

<sup>10</sup> Dabei wurde keine der insgesamt 30 Gutachten von einem Umweltexperten erstellt: Vgl. Rühli/Sachs (2003), S. 64.

<sup>11</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 248 u. 249.

den Alternativen vor allem die Methode „Disposal to shore“<sup>12</sup>, während die marktführenden Mineralölkonzerne die Variante „Dumping at sea“<sup>13</sup> vorgezogen haben, welche auch der Bericht aufgrund der geringeren Gefahren von Arbeits- und Ökologie-Unfällen voranstellte. Zudem wurden die Kosten<sup>14</sup> für die „dumping at sea“-Methode weitaus günstiger beurteilt. Die Muttergesellschaft Shell U.K. segnete den Plan ab und selbiger wurde beim zuständigen britischen Ministerium eingereicht und am 16.02.1995 vom Energieminister genehmigt. Zusätzlich wurde allen Anrainerstaaten der Nordsee eine 60-tägige Einspruchsfrist gewährt, welche alle Adressaten verstreichen liessen.<sup>15</sup>

Parallel zu den Plänen Shells hat GP Überlegungen darüber angestellt, wie die anonyme Verschmutzung der Nordsee und die abstrakten Inhalte ihrer Nordsee-Kampagnen der Öffentlichkeit symbolisch zugänglich gemacht werden könnten, um politischen Druck zu erzeugen. GP befürchtete, dass der Einzelfall der BS ein Präzedenzfall für die restlichen 400 Off-Shore-Anlagen, die in den nächsten Jahren stillgelegt werden müssen, darstellen könnte und damit fatale ökologische Folgen impliziert. Daraufhin wurde der Offshore-Spezialist Simon Reddy beauftragt, eine Studie zu der Entsorgung zu erarbeiten, in welcher er sich deutlich für die Landentsorgung aussprach. GP deutete das Problem der Entsorgung vor allem als ein finanzielles Problem und offerierte Shell U.K. ihre Hilfe bei der Entwicklung eines umweltfreundlichen Entsorgungskonzeptes. Dieses Gesprächs- und Kooperationsangebot lehnte Shell U.K. jedoch ab. Als das britische Ministerium dann im Februar offiziell die Genehmigung erteilte, entschloss sich GP zur BS-Kampagne. GP hat damit die Hoffnung gehegt, die Nordseeproblematik, weil die BS ein Symbol darstellen könnte, für die breite Öffentlichkeit verständlich zu machen. Dabei gelangten zwölf GP-Aktivisten auf die BS mit der Ankündigung, sie würden ausharren, bis Shell vom Versenkungsentscheid abrücken würde.<sup>16</sup> Die GP-Argumentation sprach von 100 t Ölschlamm sowie 30 t Giftmüll, die die Umwelt bei einem möglichen Unfall<sup>17</sup> belasten könnten und dadurch eine Umweltkatastrophe auslösen würden.<sup>18</sup> Shell reagierte mit einer öffentlichen Stel-

---

<sup>12</sup> Hierbei wird die Entsorgung durch einen Rückbau an Land vorgenommen.

<sup>13</sup> In diesem Fall wird die Anlage bis auf die Stützgerüste abgetragen und in tiefen Meeressgewässern entsorgt.

<sup>14</sup> 100 Mio. Franc im Vergleich zu 25 Mio. Franc.

<sup>15</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 250.

<sup>16</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 251-253.

<sup>17</sup> Falls die BS beim Versenken bersten würde oder dem Druck der Tiefsee nicht standhalten könnte.

<sup>18</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 253.

lungnahme am 1. Mai 1995, wobei Shell den Bericht der 30 Expertenurteile, dass es sich um die optimalste Entsorgungsoption handele, zitiert. Schon jetzt ist zu betonen, dass Shell die 30 unabhängigen Expertengutachten immer wieder zitiert wird, aber während der langwierigen Auseinandersetzung nie der Öffentlichkeit zugänglich machte.<sup>19</sup> Trotzdem waren sowohl das politische wie auch das öffentliche Echo hierauf bis zum 14. Mai relativ gering. An diesem Tag lief das Ultimatum zur Räumung der BS ab und die Aktionen in Form einer Versorgung der Medien mit aktuellen Meldungen sowie dem Versenden von Protestfaxen an verschiedene europäische Regierungen zeigten Wirkung: So sprachen sich sowohl die EU-Umweltkommissarin als auch der dänische<sup>20</sup> Umweltminister gegen die Versenkung aus und damit war das Thema auf der politischen Tagesordnung, wodurch GP den ersten Teilerfolg erzielt hatte.<sup>21</sup>

Spätestens durch die Ereignisse am 23. Mai wurde schließlich die Weltöffentlichkeit für das Thema BS sensibilisiert und jene Vorgänge in den Fokus<sup>22</sup> der Aufmerksamkeit gerückt: 22 GP-Aktivisten wurden von der BS mit Hilfe der schottischen Polizei geräumt. GP hatte von dieser Räumungsaktion Fotos und Videos angefertigt, die nun der Weltpresse zur Verfügung gestellt wurden, die selbige auch weltweit verbreitete.<sup>23</sup> Am 24. Mai wurde von der Jungen Union und diversen anderen Verbänden<sup>24</sup> zum Boykott gegen die Shelltankstellen aufgerufen und die deutsche Umweltministerin Merkel erklärte, dass Deutschland der Versenkung nie zugestimmt hätte und sich gegen die Versenkung einsetzen würde.<sup>25</sup> Am 1. Juni veröffentlichte Emnid eine von GP in Auftrag gegebene Studie über die Bereitschaft Shell zu boykottieren. Dieses kommt einem verdeckten<sup>26</sup> Boykottaufruf von GP gleich, der für Shell folgenschwere Auswirkungen hatte. Zusätzlich veranstaltete GP am 2. Juni einen Aktionstag an deutschen Shelltankstellen<sup>27</sup>, an dem die Autofahrer über den Stand der Dinge informiert wurden. Dabei trugen die GP-Leute symbolträchtig T-Shirts, auf dem das Muschelsymbol Shells ölverschmiert abgebildet ist. Ebenso wurden aktuelle verbale Shell-Werbekampagnen

---

<sup>19</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 254.

<sup>20</sup> Dänemark war Gastgeber der Nordseeschutzkonferenz im Juni 1995.

<sup>21</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 255 u. 256.

<sup>22</sup> So war die Pressestelle der Shell U.K. am 23. Mai 1995 mit Anfragen überhäuft und genötigt alle vier Stunden eine neue Pressemitteilung über die neuesten Entwicklungen auszugeben.

<sup>23</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 257.

<sup>24</sup> Denen sich wiederum weitere Verbände anschlossen.

<sup>25</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 258.

<sup>26</sup> GP selber betont nicht zum Boykott aufgerufen zu haben, da nicht guten Gewissens eine andere Ölgesellschaft zu empfehlen sei: Vgl. Scherler (1996), S. 259.

<sup>27</sup> In anderen europäischen Ländern folgten ähnliche Aktionen.

verfremdet.<sup>28</sup> Zudem gelang es den GP-Aktivisten am 7. Juni trotz verschärfter Bedingungen die BS abermals zu entern und auch den Wasserkanonen sechs Stunden standzuhalten. GP stellte den Medien umgehend die spektakulären Bilder zur Verfügung, welches Shell abermals zu Erklärungen nötigte, vor allem der Beschuss von Menschen mit Wasserkanonen stand in der Kritik. Shells öffentliche Erklärung, dass es sich bei dem Beschuss um eine Sicherheitsübung handele, erschien nicht glaubwürdig. Vor allem vor dem Hintergrund, dass Shell seine Plattform in den nächsten Tagen permanent beschoss um einer weiteren Besetzung entgegen zu wirken, wurde die Kommunikation des Unternehmens insgesamt als immer unglaubwürdiger wahrgenommen.<sup>29</sup> Trotz aller bisherigen Vorkommnisse gab die Shell U.K.-Zentrale am 10. Juni grünes Licht für den Abschleppvorgang der BS. Vor laufender Kamera wurde bei den Vorbereitungen zur Lossprengung der Verankerungen eine GP-Rettungsinsel beschädigt und versank. GP dachte medienwirksam und öffentlich über eine Anzeige wegen versuchten Totschlags nach. Die weltweit übertragenen Bilder dieser Vorfälle verstärkte die Shell-Boycott-Bewegung geradezu in Deutschland.<sup>30</sup> Mit diesem eigensinnigen Vorgang, begleitet von weiteren, medienwirksam weniger bedeutsamen Aktionen, mobilisierte Shell letztlich immer mehr Menschen zu einem Boycott gegen das eigene Unternehmen: So betrug der Umsatzverlust der deutschen Shell-Tankstellenpächter im Juni 1995 zwischen 30 und 70%.<sup>31</sup>

Der Entscheidungsbefugte Fay, General Manager von Shell U.K., hielt bis zur Aufgabe am Versenkungsentscheid fest, denn aus seiner Sicht sah er Shell U.K. sowohl juristisch als auch wissenschaftlich im Recht. Somit kam es weder kommunikationspolitisch noch in der Entscheidung selbst zu Änderungen. Shell U.K. begründete weiterhin ihren Standpunkt auf Basis des Berichts beauftragter Experten, ohne jedoch jemals konkrete Beweise vorzulegen und bezichtigte lediglich GP der Irreführung der Öffentlichkeit.<sup>32</sup> Der Shell-Konzern stand in der Zeit von der ersten Besetzung der BS bis zum Verzicht auf eine Versenkung ständig unter medialem Druck und hatte nur die Möglichkeit zu reagieren statt selbstständig zu agieren.<sup>33</sup> Der Grund hierfür lag vor allem in Shells ungeschicktem Verhalten im

---

<sup>28</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 259.

<sup>29</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 260.

<sup>30</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 262.

<sup>31</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 264.

<sup>32</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 265.

<sup>33</sup> Vgl. ebd. (1996), S. 298.

Umgang mit den wichtigen Stakeholdern.<sup>34</sup> Es zeigte sich, dass Shell juristisch und möglicherweise auch wissenschaftlich im Recht war, dennoch aber andere wichtige Faktoren nicht beachtet hatte. Hierzu zählten vor allem das ökologische und moralische Empfinden der so genannten externen Stakeholder.<sup>35</sup> Es gab noch unzählige weitere Aktionen GPs und daraus entstehende Konflikte, worauf jedoch aus Platzmangel auf die Literatur verwiesen wird.<sup>36</sup>

Der in der Öffentlichkeit noch präsente Fall „Brent Spar“ zeigt beispielhaft auf, welchen Einfluss bestimmte Stakeholder, in diesem Fall vor allem die Medien, auf eine Unternehmen nehmen können: Die Strategie der Organisation kann gehemmt oder sogar eliminiert sowie unter glücklicheren Umständen auch gefördert werden. Damit die zwei erstgenannten Fälle nicht eintreten, sollte der Umgang mit den heute in Wissenschaft und Praxis als wichtig anerkannten Stakeholder einer Unternehmung strukturiert erfolgen und nicht durch Nichtbeachtung, einer falschen Einschätzung<sup>37</sup>, oder durch Strategieinkonforme Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen dem Zufall überlassen werden.

Ausgangspunkt der Arbeit ist das Konzept so genannter „emergenter Strategien“<sup>38</sup>, welche die Möglichkeit der Strategieentstehung, ohne dass selbige explizit formuliert wird, betonen.<sup>39</sup> Emergente Strategien entstehen ohne eine explizite Strategieplanung, meist als Prozess während der Strategieimplementierung. Diese wurden durch die Arbeiten Mintzbergs konzeptionell präzisiert<sup>40</sup> und durch umfangreiche empirische Untersuchungen weiterentwickelt.<sup>41</sup> Mintzbergs Strategieverständnis wird dieser Arbeit zu Grunde gelegt. Um zu tieferen Einsichten über die Auslöser von emergenten Phänomenen, den Stakeholder, zu gelangen, wird dabei auf den Stakeholderansatz<sup>42</sup> zurückgegriffen.

## **1.2. Problemstellung und Struktur der Diplomarbeit**

Die Arbeit wird die in der Abb. 1 aufgeführten Arten strategisch relevanter Emergenz eingehender betrachten, wobei die grün eingefärbten Flächen im Fokus der Arbeit stehen werden.

---

<sup>34</sup> Vgl. Gomez/ Wunderlin (2000), S. 432.

<sup>35</sup> Vgl. Scherler (1996), S. 342.

<sup>36</sup> Siehe tiefergehend u.a. bei: Scherler (1996); Zajitschek (1997), S. 250 ff.; Jordan (2001).

<sup>37</sup> Wie im oben erläuterten Fall.

<sup>38</sup> Zur tiefergehenden Betrachtung: siehe Kapitel 2.

<sup>39</sup> Vgl. Kirsch/ Heeckt (2001), S. 178.

<sup>40</sup> Erstmals 1978: siehe Mintzberg (1978).

<sup>41</sup> Vgl. Kirsch/ Heeckt (2001), S. 178.

<sup>42</sup> Siehe Kapitel 3.1.

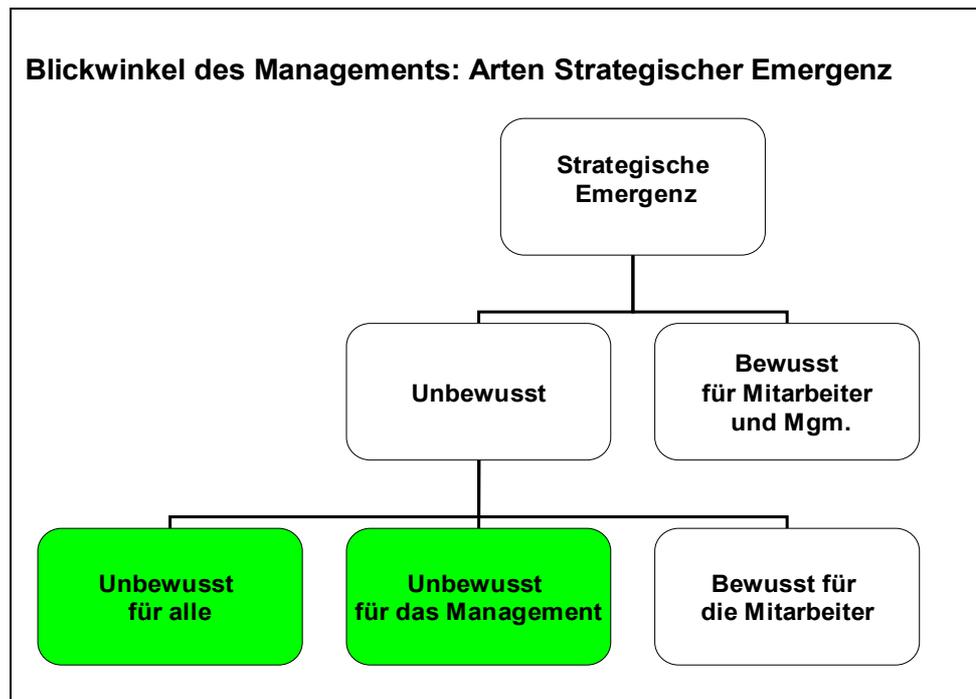


Abb. 1: Blickwinkel des Managements: Arten Strategisch relevante Emergenz  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die bewusst vom Management in Kauf genommene strategisch relevante Emergenz kann ihre Ursachen z.B. in einem starken Einfluss eines Stakeholder haben. So kann bspw. der Hauptsponsor von Hertha BSC Berlin aufgrund der Bedeutung seiner Ressourcen, die er zur Verfügung stellt, darauf bestehen, dass die Laufbahn im Olympiastadion blau angestrichen wird. Es gibt viele Paradebeispiele, in denen Stakeholder Macht durch Ressourcenbereitstellung besitzen, wodurch sie strategische Entscheidungen beeinflusst haben.

Unbewusst vom Management, aber bewusst von den Mitarbeitern der Unternehmung, erfolgte strategisch relevante Emergenz kann ihre Ursache z.B. in einem Entgegenkommen von strategieinkonformen Kundenwünschen durch den Außendienstmitarbeiter haben<sup>43</sup>. So könnte der Außendienstmitarbeiter bspw. es den Kunden zugestehen beim Kauf einer Maschine auch Wartungsarbeiten für die ersten zwei Jahre zu bekommen, obwohl die Unternehmensleitung das Servicegeschäft reduzieren möchte.

Eine weitere differenzierte Möglichkeit behandelt den Fall der Emergenz, in der die Strategiebeeinflussung für alle im Unternehmen unbewusst bleibt. Die vorgestellte Fallstudie, stellt einen besonderen Fall dieser Art dar.

Durch diese Emergenzphänomene kann es sein, dass die Manager nicht die direkte Kontrolle besitzen und selbige stattdessen, bewusst oder unbewusst bzw. aktiv

<sup>43</sup> Hier wurde zur Verdeutlichung ein weiterer Kasten mit „Bewusst für die Mitarbeiter“ zur klareren Abgrenzung zu „Unbewusst für das Management“ aufgeführt.

oder passiv, von den Stakeholdern der Unternehmen ausgeübt wird: Dieses kann ein Problem für die Strategieumsetzung bedeuten.

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, einen Ansatz zu entwickeln, um die Emergenzphänomene mit strategiefeindlicher Wirkung durch den Einfluss externer Stakeholder stärker zu kontrollieren. Die Forschungsfrage stellt sich also wie folgt dar:

- Wie lässt sich strategische Emergenz mit strategiefeindlicher Wirkung, die von externen Stakeholdern ausgeht, für das Management bewusst machen und welche Implikationen ergeben sich daraus für das Management des Strategieimplementierungsprozesses im Sinne einer Koordinierung derartiger Emergenzphänomene?

Dazu wird ein zweiteiliges integriertes Konzept entwickelt, indem zuerst die relevanten Stakeholder der Unternehmen identifiziert und anschließend Handlungsempfehlungen zum Umgang generiert werden.

Im Vorfeld<sup>44</sup> werden Begriffe geklärt und die Thematik abgegrenzt sowie eine Annäherung an die Kernthematik vorgenommen. Aufgrund der limitierten Forschung erfolgt eine Integration anderer Forschungsrichtungen. Die im Kapitel 2.3 aufgelisteten Forschungsrichtungen passen in einer Aufzählung eigentlich nicht nebeneinander. So ist die Dienstleistungsforschung nur ein Sammelbecken ohne theoretische Fundierung, während Kapitel 2.3.2. und 2.3.3. Theorien aus dem Managementbereich darstellen. Jedoch sind die verschiedenen Richtungen im Kontext zur Emergenz passend. Im dritten Kapitel erfolgt die Erarbeitung einer Methode zur Identifikation relevanter Stakeholder. Es wird zunächst ein Überblick über den Stakeholder-Ansatz<sup>45</sup> gegeben sowie die möglichen Einflussoptionen ausgewählter externer Stakeholder dargelegt, um schließlich ein Modell zur Identifikation der, im Sinne der Arbeit, relevanten Stakeholder<sup>46</sup> vorzustellen. Das vierte Kapitel wird dann auf Basis des strategischen Controllings mit dem Instrument der BSC Handlungsempfehlungen zum Umgang mit relevanten Stakeholdern geben.

Anspruch der Arbeit soll sein, ein Vorgehen zu entwickeln, welches sowohl für mittelständische wie auch für Großunternehmen anwendbar ist und den Umgang

---

<sup>44</sup> Siehe Kapitel 2.

<sup>45</sup> Wird synonym mit dem Begriff Stakeholder-Konzept verwendet.

<sup>46</sup> Siehe Kapitel 3.4.

mit relevanten Stakeholdern vereinfacht. Wobei natürlich die unterschiedlichen sich daraus ergebenden Auswirkungen beachtet werden müssen: So nimmt bspw. die öffentliche Exponiertheit<sup>47</sup> mit der Unternehmensgröße und damit der Distanz zwischen Stakeholder und Unternehmen zu. Durch die Anwendung der Methoden, die in dieser Arbeit vorgestellt werden, könnte Stakeholder-Management verstärkt in die Unternehmensführung Einzug finden und Szenarien wie eingangs in der Fallstudie beschrieben, vermieden werden.

### 1.3. Forschungsrelevanz des Stakeholder-Themenfeldes

Ansätze, die neben den Shareholdern auch andere Stakeholder in den Fokus ihrer Unternehmensstrategie rücken, gewinnen seit Mitte der 1990er Jahre, auch in traditionell shareholder-fokussierten Unternehmenskulturen, an Bedeutung.<sup>48</sup> Die populäre Balanced Scorecard<sup>49</sup> lässt sich ebenso unter diesem Trend subsumieren, da auch hier weitere Stakeholder betrachtet werden.<sup>50</sup>

Das Stakeholder-Management ist dabei in der betriebswirtschaftlichen Forschung sowie in der Praxis verstärkt aufgegriffen worden. So zeigt eine Studie von 1998<sup>51</sup>, dass 75% der Führungskräfte mit dem Begriff „Stakeholder“ vertraut sind.<sup>52</sup> In einer weiteren Studie<sup>53</sup> von 1998 gaben 50% der befragten Entscheider an, dass die Fähigkeit mit verschiedenen Stakeholdern zusammen zu arbeiten *die* Trendherausforderung ist.<sup>54</sup> So hat sich die Praxis dahingehend verändert, dass die Interessensberücksichtigung der Stakeholder im Fokus steht.<sup>55</sup> Demnach ist die Aussage Freemans<sup>56</sup>, „Stakeholder determine the future of an organization“ eingetroffen.<sup>57</sup> Die Unternehmen bewegen sich in der heutigen Zeit immer im Blickfeld einer kritischen Öffentlichkeit<sup>58</sup>, wobei von „öffentlicher Exponiertheit“<sup>59</sup> oder auch „Business Exposure“<sup>60</sup> gesprochen wird. Hiermit ist der Einfluss<sup>61</sup>, der von

---

<sup>47</sup> Siehe Kapitel 3.3.3.1.

<sup>48</sup> Vgl. Schmidt (1998), S. 234; Rasche (2000), S. 397.

<sup>49</sup> Im Folgenden mit BSC abgekürzt.

<sup>50</sup> Vgl. Schmidt (1998), S. 234.

<sup>51</sup> „1998 North American Study on Stakeholder Measurement“

<sup>52</sup> Vgl. Walker/ Marr (2002), S. 42.

<sup>53</sup> „The Nation’s CEOs Look to the Future“ ([http://www.baldrige.nist.gov/ceo\\_rpt.htm](http://www.baldrige.nist.gov/ceo_rpt.htm)).

<sup>54</sup> Vgl. Walker/ Marr (2002), S. 71.

<sup>55</sup> Vgl. ebd. (2002), S. 51.

<sup>56</sup> Oft zitierter Begründer des Stakeholder-Ansatzes, siehe Kapitel 3.1.

<sup>57</sup> Freeman (1984), S. 59.

<sup>58</sup> Vgl. Zajitschek (1997), S. 5.

<sup>59</sup> Dyllick (1989), S. 15.

<sup>60</sup> Miles (1987), S. 2.

<sup>61</sup> Siehe zu Eingriffsmöglichkeiten relevanter Stakeholder: Kapitel 3.3.

der Öffentlichkeit auf die Unternehmen ausgeübt werden kann, gemeint.<sup>62</sup> Zu den traditionellen Anspruchsgruppen, wie Konsumenten, Konkurrenten, Lieferanten oder Mitarbeiter einer Unternehmung, sind heutzutage eine Vielzahl neuer Stakeholder hinzugekommen, welche die Unternehmensentscheidungen beeinflussen können.<sup>63</sup> Ebenfalls jenseits betriebswirtschaftlicher Überlegungen wird der Stakeholder-Thematik Bedeutung in der Praxis zugemessen. Der englische Premierminister hat eine „Stakeholder Society“ als Gestaltungsoption für die britische Gesellschaft gefordert. Dabei sollte jeder einzelne Stakeholder der Gesellschaft einen bestimmten „stake“ gegenüber der Gesellschaft einnehmen.<sup>64</sup>

Im Anhang wird ein Überblick<sup>65</sup> über die Literatur, die sich mit dem Stakeholder-Themenfeld beschäftigt, gegeben. Die bibliographische Analyse offenbart deutlich, wie Abbildung 2<sup>66</sup> illustriert, dass eine stetige Zunahme<sup>67</sup> der Stakeholder-Literatur, Monographien oder Aufsatztitel mit dem Stichwort „Stakeholder“ bis heute zu verzeichnen ist.

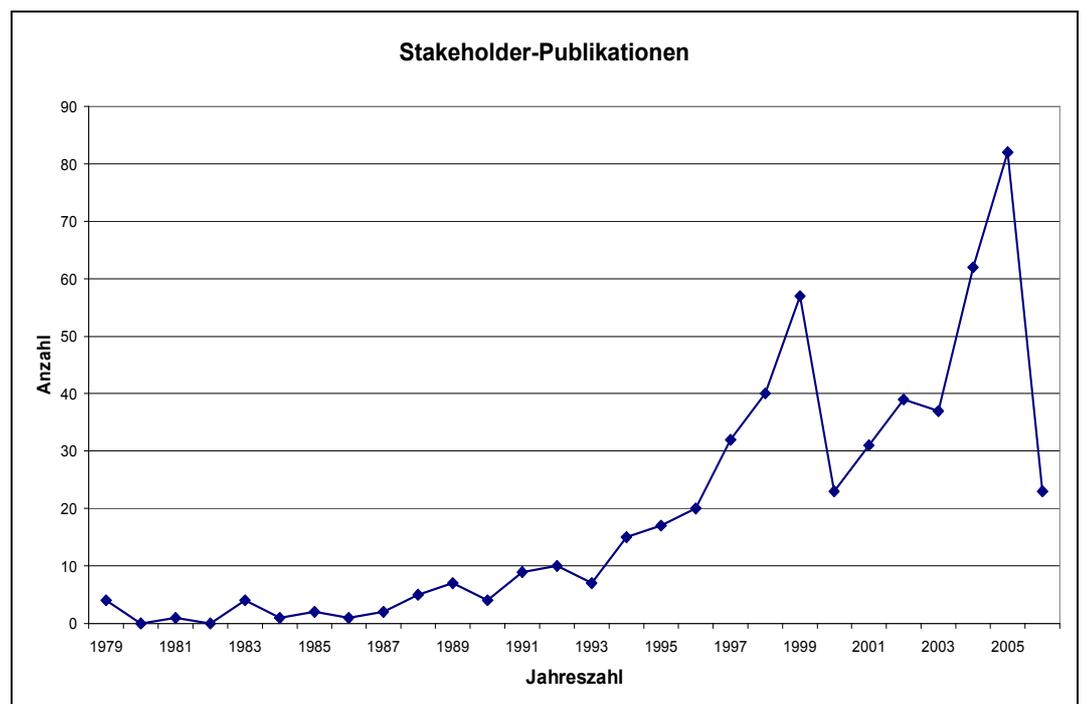


Abb. 2: Häufigkeitsverteilung von Stakeholder-Publikationen  
Quelle: Eigene Darstellung.

Folgende zwei Charakteristika sind hervorzuheben: Die gesichtete Literatur weist eine große Heterogenität auf und zudem zeigte sich dass es sich fast ausnahmslos

<sup>62</sup> Vgl. Oertel (2003), S. 1.

<sup>63</sup> Vgl. Schuppisser (2002), S. 3.

<sup>64</sup> Vgl. Kirsch/ Heeckt (2001), S. 194.

<sup>65</sup> Dieser erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine vollständige Erfassung ist auch nicht möglich, da nicht alle Publikationen in Datenbanken erfasst werden.

<sup>66</sup> Datenbasis zur Abbildung: Siehe Tabelle 1 und Tabelle 3 im Anhang.

<sup>67</sup> Der Einbruch der Publikationen des laufenden Jahres 2006 ist der Aktualität geschuldet.