



Strategisches Management

Eine Einführung

11., aktualisierte Auflage

Gerry Johnson
Richard Whittington
Kevan Scholes
Duncan Angwin
Patrick Regnér

Strategisches Management

Eine Einführung

11., aktualisierte Auflage

Gerry Johnson
Richard Whittington
Kevan Scholes
Duncan Angwin
Patrick Regnér

Beispiel 5.4**Die Nachhaltigkeitsstrategie von H&M**

Die schwedische Bekleidungseinzelhandelskette H&M verfolgt eigenen Angaben zufolge eine Strategie, die Gewinne, Umweltverbesserungen und Vorteile für die Arbeitnehmer bietet.

H&M ist, knapp hinter Inditex (dem Eigentümer der Kette Zara), die zweitgrößte Bekleidungseinzelhandelskette der Welt. Das in 44 Ländern operierende Unternehmen hat weltweit 2.500 Geschäfte und verkauft circa 550 Mio. Bekleidungsstücke pro Jahr. Damit ist das Unternehmen traditionell einer der Marktführer im Bereich der sogenannten „Fast-Fashion“, dem Einzelhandel billiger Modeartikel, die nur einige wenige Male getragen werden sollen, bevor sie entsorgt werden.

Die Modebranche ist unersättlich. Mittlerweile gibt es 30 bis 50 trendgetriebene Modesaisons pro Jahr. 80 Mrd. Kleidungsstücke werden weltweit pro Jahr aus neuen Rohstoffen hergestellt. Weltweit arbeiten 40 Mio. Menschen in der Herstellung von Bekleidung – hauptsächlich im Bereich der Fast-Fashion. Ein Textilarbeiter in Bangladesch, einem Hauptlieferanten, verdient monatlich 40 \$. Die Herstellung einer Unterhose in einem Ausbeutungsbetrieb in der dritten Welt kostet ungefähr einen Eurocent. Daher ist die Fast-Fashion ins Visier internationaler Kampagnen wie der „Clean Clothes Campaign“ gerückt.

2012 organisierte die Clean-Clothes-Campaign Massenkampagnen in Form von „Faint-ins“ in bekannten Geschäften wie Gap, Zara und H&M in ganz Europa, bei denen die Demonstranten so taten, als würden sie in Ohnmacht fallen, um die Aufmerksamkeit darauf zu lenken, dass die unterernährten Arbeiterinnen häufig bei der Arbeit in den Bekleidungsfabriken der dritten Welt zusammenbrechen. Ein Sprecher der Organisation Clean Clothes erklärte dazu: „Die menschlichen Kosten, die daraus entstehen, dass Unternehmen wie H&M und Zara nur Hungerlöhne zahlen, zeigen sich darin, dass Hunderte Arbeiter bzw. Arbeiterinnen aufgrund von Erschöpfung und Unterernährung ohnmächtig werden – Seit Jahrzehnten finden die globalen Modemarken Ausreden dafür, warum sie keine existenzsichernden Löhne zahlen. Aber das ist keine Wahl, die man hat, sondern eine dringende Notwendigkeit – Sich hinter – den Verhaltenskodizes der Unternehmen zu verstecken, ist einfach nicht mehr akzeptabel.“

Im Jahr 2012 brachte H&M seine neue Modelinie „Conscious“ heraus, bei der ein hoher Anteil recycelter Materialien sowie umweltfreundlichere Rohmaterialien wie Hanf zum Einsatz kommen. Auf der Webseite des Unternehmens wurde die Motivation dafür wie folgt erklärt: „Unsere Vision besteht darin, dass alle Geschäftsbereiche so betrieben werden sollen, dass sie im Hinblick auf soziale und Umweltaspekte nachhaltig sind.“ Diese Maßnahme wurde vom Nachhaltigkeitsbericht mit beeindruckenden Statistiken begleitet: So wurden beispielsweise im Jahr 2011 2,5 Mio. Paar Schuhe unter Nutzung von wasserbasierten Lösungsmitteln mit geringeren Auswirkungen auf die Umwelt hergestellt und H&M war überdies der größte Nutzer von biologisch angebauter Baumwolle weltweit.

Lucy Singh, Journalistin beim *Guardian*, fragte die Leiterin der Abteilung Nachhaltigkeit H&M, Helena Helmersson, ob sie Garantien für die Nachhaltigkeit der Produkte des Unternehmens über seine Produktpaletten hinweg geben könnte. Und Helmersson beantwortete dies wie folgt:

„Ich glaube nicht, dass „Garantie“ das richtige Wort ist. Viele Leute wollen Garantien: „Können Sie die Arbeitsbedingungen garantieren? Können Sie garantieren, dass keine Chemikalien zum Einsatz kommen?“ Natürlich können wir das nicht, da wir ein so großes Unternehmen sind, das unter sehr schwierigen Bedingungen arbeitet. Was ich allerdings sagen kann ist, dass wir unter Einsatz vieler Ressourcen und mit einer klaren Vorgabe zu dem, was wir tun sollen, das Bestmögliche tun. Wir arbeiten wirklich hart – Dabei ist zu bedenken, dass H&M selbst keinerlei Fabriken besitzt. Wir sind da in gewissem Maße abhängig von den Lieferanten – dadurch ist eine vollständige Kontrolle unmöglich.“

Zwischen 2006 und 2012 ist der Aktienkurs von H&M um mehr als ein Drittel – und damit deutlich mehr als der Stockholmer Aktienindex – gestiegen. Auch der Umsatz ist um ein Drittel gestiegen und der gesamte Betriebsgewinn nach Steuern belief sich während dieses Zeitraums auf beinahe 98 Mrd. SEK (11 Mrd. €). Die Rendite auf das eingesetzte Kapital betrug zum Jahresende 2011 47,1 %.

Hauptquellen: Guardian, 7. April 2012; Ecouterre, 21. September 2012, www.hm.com; H&M Conscious Actions and Sustainability Report, 2011.

5.4.2 Die Rolle von Einzelpersonen und Managern

Ethische Aspekte ergeben sich auf individueller wie auch auf gesamtunternehmerischer Ebene und können Einzelpersonen und Manager vor schwierige Probleme stellen. Hier ergeben sich Fragen bezüglich der Verantwortung eines Einzelnen, der glaubt, die Strategien seiner Organisation seien unethisch (z.B. die Handelspraktiken) oder würden die legitimen Interessen einer oder mehrerer Interessengruppen nicht in angemessener Weise vertreten. Sollte diese Person die Firma verlassen, da deren Werte nicht mit den eigenen Werten übereinstimmen? Oder ist es angemessen, *die sozialen Missstände aufzudecken*³³ und relevante Informationen an externe Organe wie Aufsichtsbehörden oder die Presse weiterzugeben?

Angesichts der Tatsache, dass Strategieentwicklung ein hochgradig politischer Prozess sein kann, der sich stark auf die Karrieren der beteiligten Personen auswirken kann, fällt es manchen Managern mitunter schwer, Integrität zu erlangen und zu bewahren. Außerdem können sich Konflikte ergeben, denn Strategien, die im besten Interesse der Manager liegen, müssen nicht unbedingt im besten langfristigen Interesse ihrer Organisationen und der Aktionäre liegen. Einige Organisationen wie etwa Texas Instruments legen ausdrücklich formulierte Richtlinien fest, die ihre Mitarbei-

33 Siehe: T. D. Miethe, „Tough Choices in Exposing Fraud, Waste and Abuse on the Job“, Westview Press, 1999; G. Vinten, „Whistleblowing: Subversion or corporate citizenship?“, Paul Chapman, 1994; R. Larmer, „Whistleblowing and employee loyalty“, *Journal of Business Ethics*, Band 11, Nr. 2 (1992), S. 125–128.

ter befolgen müssen (siehe ► *Abbildung 5.8*). So besteht vielleicht die größte Herausforderung für einen Manager darin, ein ausgeprägtes Bewusstsein für sein eigenes Verhalten bezüglich der oben angesprochenen Aspekte zu entwickeln.³⁴ Dies kann sehr schwierig werden, denn dazu muss er zu oft tief verwurzelten und kaum hinterfragten Annahmen auf Abstand gehen, die Teil der Unternehmenskultur sind – ein Kernpunkt des nächsten Kapitels.

Fragen	Angemessene Antworten
Ist die Aktion legal?	Falls nein, sofort abbrechen.
Entspricht sie unseren Werten?	Falls nein, abbrechen.
Wirst du dich schlecht fühlen, wenn du so handelst?	Frage dein eigenes Gewissen, ob du damit leben kannst.
Wie würde das in den Zeitungen aussehen?	Frage dich, ob du so handeln würdest, wenn es morgen öffentlich würde.
Wenn du weißt, dass es falsch ist ...	Tu es nicht.
Wenn du dir nicht sicher bist ...	Frage nach.
	Und frage so lange, bis du eine Antwort bekommst.

Abbildung 5.8: Ethische Richtlinien (basierend auf dem Ansatz von Texas Instruments zur Wirtschaftsethik)

³⁴ M. R. Banaji, M. H. Bazerman und D. Chugh, „How (UN)ethical are you?“, *Harvard Business Review*, Band 81, Nr. 12 (2003), S. 56–64.

Quer-Denken

Benefit Corporations

Immer mehr Start-ups wählen neue Unternehmensformen, um Gewinnstreben und soziale Verantwortung miteinander zu verbinden.

Viele Unternehmer glauben nicht mehr daran, dass die Gewinnorientierung eines regulären Unternehmens mit wichtigen sozialen Zielen vereinbar ist. In den USA sind die Leiter eines Unternehmens sogar gesetzlich dazu verpflichtet, für ihre Investoren Gewinne zu maximieren. In der Regel gewähren die Investoren der Unternehmensführung einen gewissen Freiraum zur Verfolgung sozialer Ziele – besonders wenn dadurch die Attraktivität ihres Unternehmens für Kunden und Mitarbeiter gesteigert wird. In schlechten Zeiten allerdings neigen Investoren dazu, alles abzuschaffen, was nicht direkt zum Firmenergebnis beiträgt.

Eine neue Möglichkeit für gemeinnützige Organisationen (*Abschnitt 5.3.2*) besteht darin, als „Benefit Corporation“ (gemeinwohlorientiertes Unternehmen) zu firmieren. Solche Gesellschaften unterstützen gemeinnützige Projekte, weil sie sich nicht nur verpflichtet haben, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sondern auch das Allgemeinwohl zu steigern, indem sie z.B. für mehr Nachhaltigkeit beim Umweltschutz eintreten. Sind die Zeiten wirtschaftlich schlecht, sind Gewinnorientierung und soziales Engagement immer noch gleichrangige Ziele, so sieht es die Rechtsform eines solchen Unternehmens vor.³⁵

Anders als bei einer typischen gemeinnützigen Organisation ist bei einer Benefit Corporation also die Kapitalbeschaffung von Investoren erlaubt – und sie ist zudem verpflichtet, zur Steigerung des Allgemeinwohls beizutragen. In den USA wurden bisher bereits 30.000 neue Unternehmen mit der Rechtsform der Benefit Corporation registriert. Führende Beispiele sind etwa der trendige Brillenhersteller Warby Parker, der Brillen an Bedürftige spendet, oder Patagonia, Hersteller von Outdoor-Bekleidung, der sich für den Umweltschutz stark macht.

Allerdings hat eine Benefit Corporation auch Nachteile. Jede Corporation muss ausführliche Berichte darüber offenlegen, wie sie zur Steigerung des Allgemeinwohls beigetragen hat. Investoren müssen potenziell geringe Renditen in Kauf nehmen und könnten Gefahr laufen, ihre Investitionen zu verlieren, wenn die Corporation an ein anderes Unternehmen verkauft wird. Gibt es weniger finanzielle Unterstützung durch Investoren, so können auch die Corporations weniger soziale Projekte unterstützen.

³⁵ J. E. Hasler, „Contracting for good how benefit corporations empower investors and redefine shareholder value“, *Virginia Law Review*, Band 100, Nr. 6 (2014), S. 1279–1322.

Z U S A M M E N F A S S U N G

- Verschiedene *Interessengruppen* beeinflussen durch ihre Erwartungen die Zielsetzung und Strategie einer Organisation in unterschiedlicher Weise, je nachdem, wie viel Aufmerksamkeit und Macht sie jeweils haben und aufwenden. Manager können den Einfluss verschiedener Interessengruppen mithilfe einer *Interessengruppenanalyse* einschätzen.
- Der Einfluss einiger wichtiger Interessengruppen wird formell innerhalb der *Governance-Struktur* einer Organisation dargestellt. Dies kann in Form *einzelner Stufen von Corporate Governance* geschehen, die die Verbindungen zwischen den endgültigen Nutznießern und den Managern der Organisation aufzeigen.
- Es gibt zwei allgemeine Governance-Struktursysteme: das *Shareholder-Modell* und das *Stakeholder-Modell*, die allerdings international variieren können.
- Je nachdem, wie Organisationen ihre Rolle in der Gesellschaft wahrnehmen, können sie unterschiedliche Haltungen zur *sozialen Unternehmensverantwortung* einnehmen. Doch auch einzelne Manager können sich *ethischen Dilemmata* gegenübersehen, die sich auf den Zweck ihrer Organisation oder die von ihr gewählten Aktivitäten beziehen.

Z U S A M M E N F A S S U N G

Literaturempfehlungen

- Einen guten Überblick über wichtige Konzepte, sowohl im Bereich der Corporate Governance als auch im Bereich der sozialen Unternehmensverantwortung, bieten S. Benn und D. Bolton in „Key Concepts in Corporate Responsibility“, Sage, 2011.
- Speziell für die Corporate Governance bietet B. Tricker, „Corporate Governance Principles, Policies and Practices“, 2. Auflage, *Oxford University Press*, 2012 einen führenden Leitfaden.
- Für eine umfassende Darstellung der sozialen Unternehmensverantwortung siehe A. Crane, A. McWilliams, D. Matten und D. Siegel, „The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility“, *Oxford University Press*, 2009.

Fallstudie

Partner in der Getränkeindustrie: die indische United Breweries Holdings Ltd.

Im Jahr 2015 stand die United Breweries Holdings Ltd. (UBHL), eines der mächtigsten und dynamischsten Konglomerate in Indien, am Rande des Zerfalls. In den vorangegangenen drei Jahren war das Unternehmen gezwungen gewesen, seine Firmenanteile an verschiedenen indischen Großkonzernen erheblich zu reduzieren, darunter Indiens größte Brauerei United Breweries, Indiens größter Spirituosenhersteller United Spirits, sowie MCF, ein großer Produzent von Chemikalien und Dünger. Vijay Mallya, Hauptaktionär und Vorstandsvorsitzender von UBHL, kämpfte um die letzten Überreste seiner Macht. In seinem Kerngeschäft, Spirituosen und Brauerei, war er nun abhängig von Partnerschaften mit zwei Großkonzernen aus der westlichen Welt, Heineken und Diageo. Und während die Beziehungen zu Heineken freundschaftlich waren, herrschte mit Diageo erbitterter Krieg.

Der König der guten Zeiten

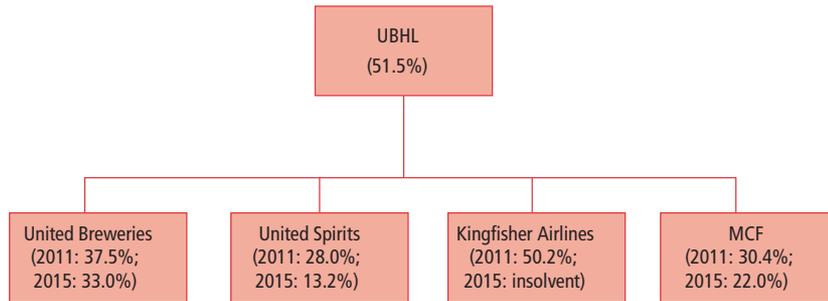
Vijay Mallya hatte im Alter von 28 Jahren durch eine Erbschaft nach dem Tod seines Vaters 1983 die Kontrolle über UBHL erlangt. Sein Vater selbst hatte das ursprüngliche Kerngeschäft, die United Breweries, zum Zeitpunkt der indischen Unabhängigkeit 1947 vom britischen Management übernommen und daraus ein vielfältiges sowie komplexes Konglomerat aus Tochterunternehmen aufgebaut. Vijay Mallya verbrachte die ersten Jahre seiner Leitung von UBHL damit, nicht zum Kerngeschäft gehörende Unternehmen zu veräußern und das Gewirr von Tochterunternehmen in eine klarere, auf kohärenten Geschäftsbereichen beruhende Abteilungsstruktur zu überführen. UBHL wuchs schnell und im Jahr 2007 stand Vijay Mallya mit einem geschätzten Vermögen von 1,5 Mrd. \$ (ca. 1,2 Mrd. €) an 664. Stelle der *Forbes*-Liste der reichsten Menschen der Welt.

Zu Beginn des zweiten Jahrzehnts des neuen Jahrhunderts verkaufte UBHL circa 60 % der Spirituosen und 50 % des Biers in Indien. Der Konzern

war in vier Hauptgeschäftsbereiche unterteilt, die jeweils signifikante externe Aktionäre hatten: So war beispielsweise die niederländische Brauerei Heineken ein wichtiger Aktionär im Geschäftsbereich Brauerei. Dabei war allerdings die effektive Kontrolle jedes Geschäftsbereichs durch Mallya dadurch gewährleistet, dass UBHL die Position des größten Aktionärs – wenngleich nicht zwangsläufig die des Mehrheitsaktionärs – innehatte (siehe *Abbildung 1*). Durch diese Regelung wurde die Kontrolle maximiert, während die Kapitalverpflichtungen reduziert wurden. Mallyas Gesamtkontrolle über die Muttergesellschaft UBHL wurde durch die Dominanz der stimmberechtigten Anteile der Klasse A gesichert, während indische sowie internationale institutionelle Aktionäre die überwältigende Mehrheit der nichtstimmberechtigten Anteile der Klasse B hielten.

Obwohl er offensichtlich ein kluger Geschäftsmann war, hatte Mallya auch eine extravagante Seite. Als Anspielung auf den Namen seiner berühmtesten Biermarke, Kingfisher, beschrieb er sich oft als „King of the Good Times“ – den „König der guten Zeiten“. Er umgab sich gern mit schönen Fotomodellen und Schauspielerinnen und der alljährliche Kingfisher-Kalender war in Indien für Fotos knapp bekleideter Frauen berühmt. Mallya besaß mehrere teure Yachten und eine Flotte von Luxusoldtimern. Im Jahr 2008 kauften Mallya und ein Geschäftspartner ein Formel-1-Rennteam und taufte es auf den Namen „Force India“ um.

Aus einem ähnlich patriotischen Motiv erfolgte auch der Kauf des Schwerts des großen indischen Anführers Tipu Sultan, das im 18. Jahrhundert in die Hände der Briten gefallen war, sowie seine großzügige Unterstützung der Rückführung einiger der wenigen erhaltenen Gegenstände aus dem Besitz von Mahatma Gandhi, dem Anführer der indischen Freiheitsbewegung. Mallyas persönliche Popularität zeigte sich auch in seiner Wahl in das Oberhaus des indischen Parlaments.



As of 2015, Vijay Mallya and associates controlled 51.5 per cent of UBHL.
Shares in each of the principal businesses owned directly by UBHL or by Mallya and associates indicated in brackets, respectively for 2011 and 2015.

Abbildung 1: United Breweries Holdings Ltd., wichtigste Geschäftsbereiche 2011

Allerdings war es Mallyas Extravaganz im Geschäftsleben, die UBHL an den Rand des Untergangs bringen sollte.

Internationalisierung und Diversifizierung

Die erste von zwei fatalen extravaganten Maßnahmen war die von Mallya durchgeführte Diversifizierung in die Welt der Fliegerei. Um den 18. Geburtstag seines Sohnes zu feiern, brachte Mallya 2005 Kingfisher Airlines an den Start, an der er 50,2 % der Anteile hielt. Zunächst schien es, als sei dies ein kluger Schachzug gewesen: Die indische Flugbranche wuchs und wurde dereguliert. Mallya brachte die neue Fluggesellschaft mit einem glanzvollen Start auf den Markt. Er bewarb das bessere Essen und das hübsche weibliche Personal, indem er erklärte, dass es bei der Kingfisher Airline weder Business noch Economy Class, sondern eine eigene K-Class geben würde – ein eher teurer Kompromiss. Im Jahr 2008 zahlte Kingfisher einen überteuerten Preis für die erste indische Billigfluggesellschaft, Deccan Airlines. Die fusionierte Fluggesellschaft verfügte über mehr als 100 Flugzeuge, 300 Flüge pro Tag sowie 7.000 Mitarbeiter und hatte einen Binnenmarktanteil von ungefähr 30 %. Aufgrund der Geschichte von Deccan konnte Kingfisher auch internationale Flugverbindungen aufnehmen und platzierte dazu einen Auftrag für das neue A380-Großraumflugzeug. Mallya, mit langem Haar und Bart, trat Versuchen, ihn mit einem anderen schillernden Chef einer Fluggesellschaft, Richard Branson von Virgin, zu vergleichen, nicht entgegen.

Leider brachte die Binnenderegulierung auch ein Übermaß an Wettbewerb auf dem Markt der indischen Fluggesellschaften mit sich. Gleichzeitig stiegen die Treibstoffpreise und die überfüllten Flughäfen verlangten höhere Landegebühren. Kingfisher machte während seiner gesamten Geschichte niemals Gewinn. Im Jahr 2012 war Kingfisher gezwungen, bis auf 15 alle seine Flugzeuge am Boden zu lassen. Flughäfen und Treibstofflieferanten waren nicht bezahlt worden und die meisten Mitarbeiter, einschließlich der Piloten, erhielten sieben Monate lang kein Gehalt. Die Gesamtschulden und -verluste von Kingfisher beliefen sich auf ungefähr 4,5 Mrd. \$. Obwohl Kingfisher zu diesem Zeitpunkt bereits offiziell aus der Gruppe ausgegliedert worden war und UBHL gezwungen war, seinen Anteil auf ungefähr 12 % zu reduzieren, bürgte die Holdinggesellschaft noch immer für 2,2 Mrd. \$ der Schulden der Fluggesellschaft.

Die Übernahme des führenden schottischen Whiskyunternehmens Whyte & Mackay bildete den zweiten extravaganten Schritt auf die internationalen Märkte. Das UBHL-Unternehmen United Spirits brauchte Zugang zu echten schottischen Whisky-Marken, da zunehmend anspruchsvolle indische Kunden qualitativ hochwertigere Spirituosen als die traditionell in Indien hergestellten wollten. Konkurrenten wie Diageo, mit einem Marktanteil von ungefähr einem Drittel des weltweiten Whiskymarkts und Besitzer der weltweit führenden Marke Johnnie Walker, standen im Verdacht, ihre Lieferungen an United Spirits absichtlich zu reduzieren, um ihre eigenen Positionen in Indien aufzubauen.

Durch die Übernahme von Whyte & Mackay erhielt United Spirits die Kontrolle über mehr als 140 altehrwürdige, allesamt schottische Whiskymarken und United Spirits wurde damit zum drittgrößten Spirituosenhersteller der Welt nach Diageo und Pernod Ricard.

Allerdings hatte Mallya mehr für Whyte & Mackay bezahlt, als er sich eigentlich leisten konnte: Für United Spirits blieben Schulden von 1,1 Mrd. \$. Im Jahr 2009 war Whyte & Mackay gezwungen, ungefähr 15 % der Arbeitsplätze abzubauen. In den folgenden Jahren gab es Schwierigkeiten mit der Organisation des US-amerikanischen Exportgeschäfts. Gleichzeitig ergaben sich Spannungen durch den Versuch von United Spirits, billige indische Spirituosen auf dem europäischen Markt zu verkaufen. Eine im Jahr 2013 eingegangene Partnerschaft mit dem weltgrößten Spirituosenproduzenten Diageo, führte zudem zu Bedenken seitens der Aufsichtsbehörden bezüglich einer zu großen Machtstellung auf dem Markt. UBHL brauchte dringend eine Finanzspritze und verkaufte 2014 schließlich Whyte & MacKay an den philippinischen Getränkekonzern Alliance für nur 430 Mio. £.

Retten aus dem Ausland?

Der Verkauf von Whyte & MacKay war rückblickend der erste von vielen weiteren Verkäufen. Im Laufe des Jahres 2014 veräußerte Mallya einen Großteil seiner Firmenanteile am Chemiekonzern MCF – übrig blieb ein Anteil von lediglich 22 %. Die wichtigsten Geschäfte wurden allerdings mit Diageo abgeschlossen, das 2014 die Aktienmehrheit an United Spirits hielt, sowie mit dem langjährigen Geschäftspartner Heineken, der im Jahr 2015 43 % der Firmenanteile an United Breweries hielt, während UBHL nur noch 33 % der Aktien gehörten.

Der niederländische Bierhersteller Heineken war erstmals 2009 eine Partnerschaft mit United Breweries eingegangen und hatte damals 37,7 % der Aktien übernommen. Heineken sah Indien als langfristigen Wachstumsmarkt – hier lebten 700 Mio. Menschen unter 30 Jahren und der Trend ging eindeutig hin zu hochwertigen Bieren wie eben Heineken. United Breweries bot Heineken erstklassige Vertriebskanäle und fundiertes Wissen

über lokale Märkte, während die Niederländer wiederum neue Biermarken und Fachwissen über Marketing und Herstellung zu bieten hatten. Heineken ist die einzige weltweit agierende Brauerei, die sich immer noch in Familienbesitz befindet. Ein führender Manager von United Breweries gab 2015 an, das Verhältnis zwischen dem indischen und dem holländischen Konzern sei „großartig.“

„Ich glaube, Heineken und UBHL respektieren sich gegenseitig. Zwischen Heinekens Chef Jean-Francois van Boxmeer und Vijay Mallya stimmt die Chemie – und das gilt auch für die gesamte Familie Heineken.“

2015 war Mallya Gast der Feier zum 61. Geburtstag von Charlene de Carvalho-Heineken, Hauptaktionärin und zehntreichste Frau der Welt.

„Man muss verstehen, dass die Führung eines Unternehmens für alkoholische Getränke in 28 Städten in Indien keine einfache Aufgabe für einen relativ neuen Akteur (wie Diageo) ist. Sie werden mich brauchen, um ihr Geschäft effektiv zu betreiben und die Kontrolle des Geschäfts ist dabei ein Aspekt.“

Diageo dagegen, eine Aktiengesellschaft mit Sitz in London, hatte ein schwierigeres Verhältnis zu UBHL. Das ursprüngliche Geschäft, das beide Unternehmen 2013 miteinander abgeschlossen hatten, war sehr komplex und überließ Mallya einen Großteil der Kontrolle. Diageo kaufte 19,3 % der bestehenden Anteile an United Spirits aus Mallyas persönlichen Beständen, gleichzeitig gab United Spirits neue Anteile an Diageo aus, die sich auf insgesamt 10 % der vergrößerten Eigenkapitalbasis beliefen. So verfügte Diageo also schließlich über einen Gesamtanteil von 27 % an United Spirits. Zusätzlich gab Diageo allerdings noch ein offenes Kaufangebot an alle externen Aktionäre von United Spirits ab, denn man wollte Diageos Anteil an United Spirits auf insgesamt 53,4 % steigern. Dieses Geschäft kostete Diageo nahezu 1,9 Mrd. \$. Der Preis bewertete United Spirits mit dem Zwanzigfachen der Jahresgewinne (vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) und damit ungefähr ein Drittel höher als bei Übernahmen im internationalen Getränkegeschäft üblich.

Mallya beschrieb das Geschäft als „Win-Win-Lösung“. Diageo würde die einzigartigen Vertriebskanäle von United Spirits für seine äußerst bekannten Marken wie etwa Captain Morgan Rum, Johnnie Walker Whiskey und Smirnoff Wodka nutzen können und UBHL könnte seine diversen Schulden abbauen. Mallya selbst hätte auch weiterhin noch die Kontrolle über 13,5 % des aufgestockten Aktienkapitals und behielt weiter die Position des Vorstandsvorsitzenden von United Spirits inne. Mallya beharrte gegenüber den Medien:

„Ich habe nicht das Familiensilber oder die Kronjuwelen verkauft. Ich habe sie nur verschönert – Wenn Sie den Eindruck haben, dass ich die Kontrolle abgegeben habe und den Platz geräumt habe, dann ist das nicht richtig.“

Die wesentliche Sorge von Diageo als großem multinationalen Unternehmen lag in dem Kontakt mit dem etwas idiosynkratischen Vijya Mallya. Im Jahr 2011 war aufgrund der Bestechung von Regierungsbeamten in Indien, Thailand und Südkorea durch die amerikanische Wertpapier- und Börsenaufsichtsbehörde eine Geldstrafe von 15 Mio. \$ gegen Diageo verhängt worden. Das Unternehmen hatte die Zusage abgegeben, derartige korrupte Praktiken zu unterlassen und riskierte im Wiederholungsfall noch weitaus höhere Strafen. Selbst als Minderheitspartner würde Diageo für jegliche Korruption bei United Spirits haften. Mallya allerdings wollte die Kontrolle behalten. Er erklärte dazu gegenüber der Zeitung *Indian Business Standard*:



Abbildung 2: UBHL Aktienkurs 2009–2016 (in Rupien)

Quelle: www.moneycontrol.com, 21. April 2016 („D“ steht für Dividendenzahlung).

Wesentliche Quellen: *Business Standard*, 27. September 2012; *India Business Journal*, 6. November 2012; *Financial Times*, 9. November 2012; *Times of India*, 11. November 2012 und 12. Juli 2015.

Fragen

- 1 Betrachten Sie die Governance-Kette, die von den verschiedenen Aktionären von UBHL zu den Managern der Hauptunternehmen führt, unter besonderer Bezugnahme auf United Spirits. Warum könnte es in dieser Kette zu Störungen der Verantwortlichkeit und der Kontrolle kommen?
- 2 Klassifizieren Sie die verschiedenen in diesem Fall diskutierten wesentlichen Stakeholder (wirtschaftlich, sozial/politisch, technisch und regional). Mit welchen Risiken werden die wesentlichen Interessengruppen (einschließlich Diageo) konfrontiert.



Als Dozent finden Sie ausführliche **Lösungshinweise** zu den Fallaufgaben auf der Webseite zum Buch.

Geschichte und Kultur

6

6.1 Einführung	220
6.2 Warum ist die historische Entwicklung wichtig?	221
6.2.1 Pfadabhängigkeit	221
6.2.2 Geschichte als Ressource	224
6.2.3 Analyse der historischen Entwicklung	225
6.3 Was ist Kultur und warum ist sie wichtig?	226
6.3.1 Nationale und regionale Kulturen	227
6.3.2 Das organisationale Wirkungsfeld	228
6.3.3 Organisationskultur	230
6.3.4 Der Einfluss der Kultur auf die Strategie	234
6.3.5 Eine Analyse der Kultur: das kulturelle Netz	236
6.3.6 Die Durchführung einer Kulturanalyse	238
6.4 Strategische Drift	241
Zusammenfassung	247
Literaturempfehlungen	247
Fallstudie	248

ÜBERBLICK

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>