

---

## 2.1 Das Stakeholder-Konzept

Im Zusammenhang des Nachhaltigkeits-Managements und Nachhaltigkeits-Reportings sowie der Diskussion um gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) finden die Konzepte Stakeholder-Management und Stakeholder-Dialog weltweit große Beachtung. Dies gilt sowohl für aktuelle Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen (z. B. Adidas Group 2012; Daimler 2012b; Coca-Cola 2012) als auch für zugehörige Standards zur Berichterstattung und deren eigene Entwicklung und Weiterentwicklung (GRI 2011; DNK 2011) sowie für Texte politischer Institutionen (UN Global Compact, 2012b; EU Commission 2011; BMAS 2010). Beschorner und Brink zufolge zählt Stakeholder-Management heute zu den wichtigsten Begriffen der Managementlehre weltweit (Beschorner und Brink 2004).

Der Begriff Stakeholder wird in deutschsprachigen Texten vielfach bereits ohne Übersetzung verwendet. Wo dies nicht der Fall ist, wird zumeist der Begriff Anspruchsgruppen verwendet. Gemeint sind damit folgende Personen und Gruppen:

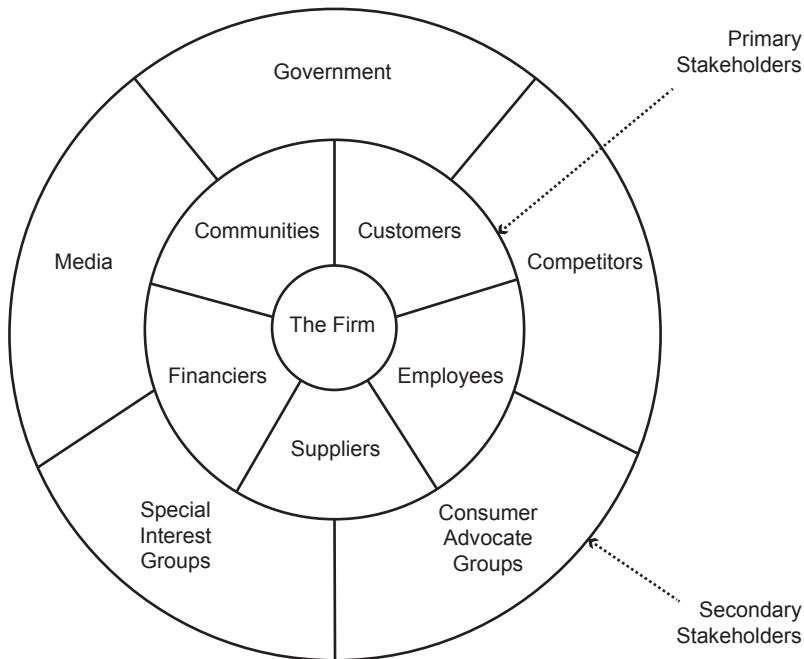
A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives (Freeman 2010, S. 46).

Das Stakeholder-Konzept hat viele Wurzeln. Prominent vertreten wird es insbesondere von Freeman, der die unterschiedlichen Vorläufer 1984 in einem

Buch für strategisches Management zusammengeführt und weiter ausgearbeitet hat (Freeman 2010). Freeman nennt *strategic planning*, *systems theory*, *corporate social responsibility* und *organization theory* als Bereiche, in denen das Konzept zuvor bereits entwickelt wurde. Erste Erwähnung in der Managementliteratur fand der Begriff *Stakeholder* 1963 in einem Papier des Stanford Research Institute. Hier wurde er im Sinne eines umfassenderen *Stakeholder-Konzepts* gebraucht „as the only group to whom management need be responsive“ (Freeman 2010, S. 31). Den Hintergrund der weiterführenden Überlegungen Freemans bildeten insbesondere Probleme US-amerikanischer Unternehmen, deren Management sich einer leistungsstarken internationalen Konkurrenz sowie einer wachsenden Zahl zu berücksichtigender Anspruchsgruppen gegenüber sah. Um diese Herausforderungen angemessen in den Blick bekommen zu können, bedurfte es Freeman zufolge eines neuen konzeptionellen Rahmens. Dieser sollte sowohl dem internen Wandel (etwa der Trennung von Besitz und Leitung eines Unternehmens und wachsenden Ansprüchen von Mitarbeitern und Kunden) als auch dem externen Wandel (etwa eines sich wandelnden Verhältnisses von Politik und Wirtschaft und zunehmender ausländischer Konkurrenz sowie steigender Bedeutung von Gruppen wie Umweltschützern und Konsumentenvertretern sowie der Medien) Rechnung tragen (Freeman 2010, S. 3–27). Ein entsprechendes Konzept sollte dem Management helfen, das Selbstverständnis von Unternehmen zu klären (what do we stand for?, vgl. Freeman 2010, S. 83 ff.) und Ziele bestmöglich zu erreichen.

Während Vorläufer des Konzepts lediglich solche Gruppen berücksichtigten, die für das Fortbestehen des Unternehmens unmittelbar von Bedeutung sind (Freeman 2010, S. 31), bezieht Freemans Modell ausdrücklich auch Betroffene des Unternehmenshandelns mit ein. Dabei geht es ihm jedoch weniger um Fragen unternehmerischer Verantwortung als vielmehr um eine Erhöhung der Sensibilität für zukünftig mögliche Veränderungen (Freeman 2010, S. 46).

Die Abb. 2.1 zeigt eine in zwei Gruppen unterschiedene Übersicht möglicher Stakeholder eines Unternehmens. Zahlreiche weitere Differenzierungen, etwa nach internen und externen, mächtigen und schwachen, gering oder stark betroffenen Stakeholdern sind selbstverständlich möglich. In diesem Zusammenhang ist unter anderem auch auf mögliche Überschneidungen in diesen Gruppen hinzuweisen (vgl. Freeman 2010, S. 25, 58). So könnten Angestellte beispielsweise zugleich Mitinhaber eines Unternehmens sein.



**Abb. 2.1** Stakeholdergruppen nach Freeman u.a. (Quelle: Freeman et al. (2007, S. 7)).

## 2.2 Stakeholder-Management, Strategie und Ethik

Freemans Ansatz wird bis heute sowohl als Beitrag zur Unternehmensethik (business ethics) als auch zum strategischen Management rezipiert. Er selbst berichtet, dass die Disziplin Strategisches Management das Konzept anfangs eher im Bereich der business ethics verortet hätte. Grund hierfür sei die weitverbreitete Fehlannahme gewesen, dass es einen Konflikt zwischen der Orientierung an Shareholder- und Stakeholder-Interessen gäbe. Inzwischen würde sich die Disziplin – wohl aus gegebener Notwendigkeit – jedoch näher mit dem Konzept befassen (Freeman et al. 2010, S. 115). Für die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Diskussion der Stakeholder-Theorie stellten Hansen, Bode und Moosmayer 2004 fest, dass diese bislang 1. einen relativ geringen Umfang hatte, 2. dass die Trennung von Wirtschaft und Ethik im vorherrschenden Verständnis der Disziplin noch ausgeprägter ist als in den USA und dass hier 3. andere Aspekte hervorgehoben und Verbindungen hergestellt werden als in der amerikanischen Diskussion (Hansen et al. 2004, S. 247).

Auch wenn Freeman sein Modell zuvorderst als Beitrag zum strategischen Management konzipiert hat, sieht er es unmittelbar mit ethischen Fragen verbunden und als geeignet an, Probleme eines zu eng gefassten, rein auf ökonomische Gewinne ausgerichteten Denkens über Wirtschaft zu überwinden. Er spricht sich dabei klar gegen die Behauptung einer möglichen Trennung von Wirtschaft und Ethik aus (Freeman et al. 2010, S. 61, 68 ff.) und geht davon aus, dass sein Ansatz im Rahmen unterschiedlicher ethischer Vorstellungen verwendet werden kann (Freeman et al. 2010, S. 101–107). Die sehr weit reichenden Ziele, denen die Stakeholder-Theorie dienen soll, fassen Freeman und Kollegen wie folgt zusammen:

Stakeholder theory has evolved to address the problems of (i) understanding and managing a business in the world of the twenty-first century (the problem of value creation and trade); (ii) putting together thinking about questions of ethics, responsibility, and sustainability with the usual economic view of capitalism (the problem of the ethics of capitalism); an (iii) understanding what to teach managers and students about what it takes to be successful in the current business world (the problem of managerial mindset) (Freeman et al. 2010, S. 29).

---

## 2.3 Stakeholder-Theorie und CSR

Über seine zutreffende Kritik eines Verständnisses von Wirtschaft als von ethischen Erwägungen freiem Handlungsraum hinaus wendet sich Freeman auch gegen die Unterscheidung von Wirtschaft und Sozialem: „The economic and social distinction is a distinction that really is not very useful“ (Freeman 2013, S. 3). Auf dieser Grundlage gelangt er gemeinsam mit seinen Kollegen schließlich zu der Einschätzung, corporate social responsibility (CSR) sei ein überflüssiges Konzept:

Since stakeholders are defined widely and their concerns are integrated into the business processes, there is simply no need for a separate CSR approach (Freeman et al. 2010, S. 60).

CSR wäre von der falschen Vorstellung einer für Werte blinden Wirtschaftsweise getragen. Um deren negative Effekte zu mildern, forderten zugehörige Vertreter die Wahrnehmung sozialer Verantwortung als Zusatz zum eigentlichen Wirtschaften (Freeman 2004, S. 231, 234; so auch bereits Freeman 2010,

S. 40). Gegen diese Vorstellung möchte Freeman eine neue, zutreffendere Erzählung des Kapitalismus vermitteln:

The new narrative says that successful businesses are about more than money. They are driven by purpose. They create value for customers, suppliers, employees, communities, as well as the people with the money, financiers (Freeman 2013, S. 1).

Firstly, business is primarily about purpose ... money and profits follow (Freeman 2013, S. 3).

Hiernach könnten die Interessen und Wertvorstellungen der Unternehmen sehr weitgehend mit denen ihrer Stakeholder ineinandergreifen. Offene normative Forderungen blieben zwar möglich, zu deren Lösung reichte aber ein schlanker Staat. Freeman und Kollegen schlagen schließlich vor, von CSR als „company stakeholder responsibility“ zu sprechen (Freeman et al. 2010, S. 263).

An der Darstellung von Freeman und Kollegen sind drei miteinander zusammenhängende Punkte problematisch: 1. der vermittelte Eindruck einer möglichen Ausbildung einer ausreichend gerechtfertigten und stabilen sozialen Ordnung auf der Grundlage ineinandergreifender, interessengeleiteter Handlungen in Verbindung mit 2. einem Verzicht auf die Unterscheidung von Wirtschaft und Sozialem und 3. das unzureichend geklärte Ethikkonzept.

Zu 1.: Eine soziale Ordnung kann nicht allein auf Eigeninteressen und ohne weitere normative Bezugnahmen begründet werden (vgl. Habermas 1995a, S. 576 f.; Apel 1990, S. 127 f.). Jede stabile soziale Ordnung – ob gerecht oder nicht, aufgeklärt oder nicht – bleibt auf anerkannte Wertbezüge angewiesen. Angesichts des herrschenden Pluralismus von Werten (Rawls 2003), an denen sich die Mitglieder moderner Gegenwartsgesellschaften orientieren, bedarf es eines Rahmens zum Umgang mit möglichen Differenzen, dem die verschiedenen Gruppen zustimmen können. Als solcher wird heute in aller Regel die demokratische Organisation gemeinsamer Angelegenheiten anerkannt (Annan 2005, S. 52 f.; Taylor 2002, S. 11). Mithilfe demokratischer Institutionen – die Minderheitenrechte, soziale Rechte und eine Kontrolle von Gewalten umfassen – werden kollektiv verbindliche (politische) Entscheidungen darüber getroffen, welche Materien allgemein regelungsbedürftig (öffentlich) sind oder nicht (privat) und wie sie ggf. zu entscheiden sind. Gegenwärtige ökonomische Handlungszusammenhänge sind allerdings ganz offensichtlich weder demokratisch organisiert (dies gilt sowohl im Ganzen als auch für den wesentlichen

Teil zugehöriger Unternehmen) noch über einen anderen allgemein anerkannten Wertbezug normativ integriert. Im Zusammenhang mit demokratiepraktischen Fragen bleibt zu betonen, dass die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen durch Unternehmen zumeist gesellschaftlich wünschenswert sein wird, jedoch nicht als Demokratisierung von Wirtschaft oder als eine Form von Wirtschaftsdemokratie missverstanden werden darf. Eine Anhörung und Berücksichtigung von (im Wesentlichen unter strategischen Gesichtspunkten ausgewählten) Betroffenen ist nicht mit einer gleichberechtigten demokratischen Mitbestimmung selbiger zu verwechseln. Des Weiteren wären unter normativen Gesichtspunkten auch Fragen der Berücksichtigung von Stakeholdern zulasten Dritter sowie unterschiedliche Betroffenheitsgrade und hieraus resultierende Ansprüche zu diskutieren (vgl. Thies 2012, S. 198; 225 ff.).

Zu 2.: Der mit dem Hinweis auf eine wechselseitige Durchdringung begründete Vorschlag zur Aufhebung der Unterscheidung von Wirtschaft und Sozialem kann nicht überzeugen. Schließlich lassen sich beide Bereiche in mehreren Hinsichten sinnvoll differenzieren. So bilden wirtschaftliche Handlungszusammenhänge nur einen Ausschnitt des Sozialen, statt etwa mit ihm zusammenzufallen. Sie sind in besonderer Weise – auf der Makroebene über den Markt und auf der Mesoebene zumeist hierarchisch – organisiert und koordinieren sich wesentlich über das spezifische Kommunikationsmedium Geld, welches konkrete Tauschakte sehr weitreichend von der Thematisierung normativer Fragen entlastet. Hierüber sowie über die politisch, rechtliche Einbettung in gesellschaftliche Zusammenhänge sind ökonomische Handlungen deutlich von anderen sozialen Handlungen (z. B. Wahlen, Liebesbekundungen, Ballspielen) zu unterscheiden. Würde die angeführte Überschneidung verschiedener Handlungsweisen als Argument zur Aufgabe der Unterscheidung von Wirtschaft und Sozialem ausreichen, wäre auch die Unterscheidung weiterer ausdifferenzierter gesellschaftlicher Teilbereiche (wie z. B. Politik, Recht, Wissenschaft) in Frage zu stellen. Unabhängig von der Frage nach der jeweiligen Geschlossenheit einzelner Kommunikations- oder Handlungszusammenhänge herrscht in der Soziologie jedoch von den Klassikern (z. B. Weber 1980) bis in die Gegenwart (z. B. Luhmann 1987) große Einigkeit darüber, dass ihre Unterscheidung für das Verstehen und Beschreiben von Gesellschaften wertvoll ist.

Zu 3.: Die Texte von Freeman und Kollegen vermitteln den Eindruck, dass es – wenn Unternehmen in einem aufgeklärten Eigeninteresse handeln und alle hiernach einzubeziehenden Stakeholder-interessen berücksichtigen wür-

den – kaum noch weitere legitime Ansprüche oder regelungsbedürftige normative Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft geben dürfte. Zugleich weisen sie aber auf mögliche Unstimmigkeiten zwischen Werten von Organisationen und Stakeholdern hin (Freeman 2010, S. 99) und stimmen der Tatsache zu, dass Unternehmen sich legitimen Ansprüchen gegenübersehen können, zu deren Berücksichtigung sie über eine Orientierung an ihrem Eigeninteresse hinaus aus anderen Gründen verpflichtet sind (Freeman et al. 2010, S. 209 f.). Problematisch an dieser Konzeption ist die Vermengung interessengeleiteten Handelns mit ethisch begründetem. Verständlicher wäre es, nur dann von Ethik zu sprechen, wenn es um Fragen des moralischen Handelns geht, und moralisches Handeln von interessengeleitetem Handeln abzugrenzen, wie beispielsweise Pieper es tut:

Solange jemand sein naturwüchsiges Wollen nur deshalb einschränkt, weil es ihm befohlen wurde oder weil es bequemer ist oder weil ihm Belohnungen versprochen wurden, so lange handelt er noch nicht moralisch im eigentlichen Sinn. (Pieper 2007, S. 21)

Davon unabhängig können zahlreiche interessengeleitete Handlungen selbstverständlich auch zum Wohl anderer, im besten Fall aller Betroffenen und schließlich gesellschaftlich wünschenswert sein. Sie werden sich aber kaum von selbst oder durch eine unsichtbare Hand stets zum für alle Guten aggregieren (vgl. zu 1.). Andersherum können ethisch gebotene und aus moralischen Gründen befolgte Handlungen auch dem jeweils Handelnden zuträglich sein.

Selbst im Anschluss an eine solch klare Unterscheidung unterschiedlicher Handlungsorientierungen könnte Freeman an seiner Vereinnahmung von Milton Friedman als Vertreter der Stakeholder-Theorie festhalten (Freeman et al. 2010, S. 10). Gegen die Berechtigung des CSR-Konzepts könnte er dann wie dieser z. B. argumentieren, dass Manager kein öffentliches Mandat für die Vergabe von Mitteln für gemeinnützige Zwecke hätten (Friedman 1970).

Vor dem Hintergrund von Prozessen der Denationalisierung (Habermas 1998) und damit einhergehenden Steuerungsverlusten der Politik scheinen freiwillige, rechtlich nicht durchzusetzende Engagements, insbesondere multinationaler Unternehmen, vielfach dennoch wünschenswert. Und hier kann der Begriff CSR durchaus sinnvoll Verwendung finden. Also für genau die Ansprüche, die auch Freeman und Kollegen als in einem anspruchsvollen Sinn legitim bezeichnen (s. o.) und in Ihrem Konzept nicht hinreichend fassen

können. Wenn wir die Wahrnehmung von Verantwortung – als Übernahme zugeschriebener oder eingegangener Pflichten (nicht Zwänge) – hingegen im Rahmen der Verfolgung eigener Interessen konzipieren wollten, verlöre das Konzept seinen entscheidenden Bedeutungsgehalt. Verantwortung hat der hier vertretenen Auffassung nach schließlich keinen strategischen, sondern einen normativen Gehalt.

Hansen, Bode und Moosmayer fassen Stakeholder-Theorie als Teil von CSR. Dabei reiche CSR mit der Berücksichtigung regionaler und temporaler Aspekte und der hierüber beispielsweise möglichen Einbeziehung weit entfernt Betroffener (north-south conflict) oder sogar zukünftiger Generationen über das Stakeholder-Konzept hinaus. Zudem sehen sie das CSR-Konzept unmittelbar mit dem Konzept der drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung verbunden. Hierbei unterscheiden sie aber auch im Fall von CSR eine normative und strategische Dimension (Hansen et al. 2004, S. 251). Diese Unterscheidung ist jedoch insofern problematisch, als sie den Verantwortungsbegriff unnötig schwächt (s. o.).

Die Berücksichtigung von Stakeholdern und ihren Ansprüchen kann sowohl unternehmerisch klug als auch ethisch-moralisch geboten sein und wird gesellschaftlich zumeist unproblematisch oder wünschenswert sein. Der Stakeholder-Ansatz stellt jedoch keine hinreichend ausgearbeitete unternehmens- oder wirtschaftsethische Konzeption dar, was allerdings auch kein ursprünglicher Anspruch war. So bleiben zahlreiche normative Fragen – etwa zur ethisch-moralischen Qualität unterschiedlicher Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen oder zur Organisation von Arbeit und Verteilung von Gewinnen – unbehandelt. Hier reicht insbesondere die integrative Wirtschaftsethik von Ulrich erheblich weiter (Ulrich 2008).

---

## 2.4 Stakeholder-Theorie und Nachhaltigkeit

Der Stakeholder-Ansatz soll unter anderem auch der Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen dienen (s. o.) und findet in der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen sowie in zugehörigen Berichtsstandards wie eingangs erwähnt große Beachtung. Freeman und Kollegen sprechen in diesem Zusammenhang übrigens von einer teils vorhandenen, jedoch nicht gerechtfertigten Reduktion der Stakeholder-Theorie auf Fragen sozialer Verantwortung (Freeman et al. 2010, S. 118).



Im Zusammenhang mit den drei Dimensionen des Nachhaltigkeitskonzepts stellt sich dennoch die Frage, wie der Ansatz über die beiden Dimensionen Gesellschaft und Ökonomie hinaus auch auf die Belange der natürlichen Umwelt bezogen werden kann. Freeman und Kollegen nennen hierzu die beiden Möglichkeiten einer direkten Einbeziehung von Natur als Stakeholder oder einer indirekten Berücksichtigung über ihren Wert für definierte Stakeholder-Gruppen und verweisen auf Autoren, die die eine oder andere Position vertreten (Freeman et al. 2010, S. 208 f.). Einen eigenen Vorschlag zur Berücksichtigung der Umwelt stellen sie nicht vor.

Hinsichtlich der Berücksichtigung zukünftiger Generationen ist folgende Textstelle beachtenswert:

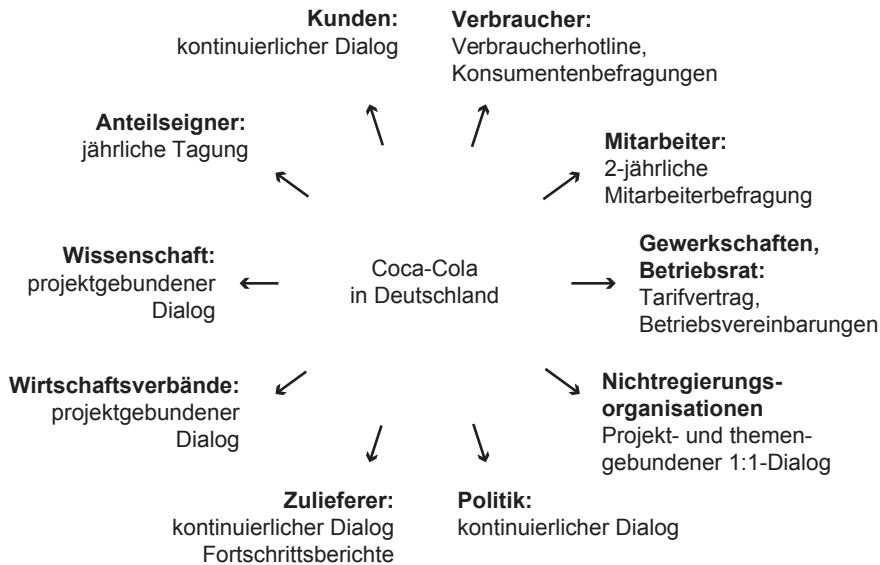
Theoretically, therefore, ‚stakeholder‘ must be able to capture a broad range of groups and individuals, even though when we put the concept to practical tests we must be willing to ignore certain groups who will have little or no impact on the corporation at this point in time (Freeman 2010, S. 52 f.).

Über Ansprüche intergenerativer Gerechtigkeit hinaus geht es dem Konzept einer nachhaltigen Entwicklung wesentlich um intragenerative Gerechtigkeit. Hier stellen sich für den Stakeholder-Ansatz, wie für mögliche Alternativvorschläge, Fragen der Berücksichtigung weit entfernt Betroffener.

---

## 2.5 Stakeholder-Beziehungen

Stakeholder-Beziehungen sollen dem Unternehmen dienen, Unsicherheiten zu bewältigen und eigene Ziele zu erreichen. Darüber hinaus können sie grundsätzlich auch dazu beitragen, neue Ziele zu definieren und vorhandene zu revidieren. Hierzu sollen Informationen gewonnen, um Verständnis für eigene Haltungen und Vorhaben gewonnen und Einverständnisse oder Kompromisse mit internen und externen Anspruchsgruppen gefunden werden. Ein sowohl in dieser als auch in normativer Hinsicht bedeutender Punkt ist dabei die Auswahl von Stakeholdern und des Weiteren die Form und Reichweite ihrer Berücksichtigung. Dabei können u. a. organisierte und nicht organisierte, einflussreiche und schwache, verschieden stark betroffene und unterschiedlich kooperationsbereite Anspruchsgruppen unterschieden werden. Die Einbeziehung konkreter Gruppen kann sowohl über ihre aktuelle oder zukünftige Bedeutung für das Unternehmen als auch über ethisch-moralische Gründe



**Abb. 2.2** Benannte Stakeholder-Gruppen im Nachhaltigkeitsbericht von Coca-Cola Deutschland. (Quelle: Coca-Cola 2012, S. 18)

motiviert sein. Eine vermutlich schwer zu lösende Aufgabe wird dabei die Gewinnung insbesondere nicht organisierter Stakeholder zur freiwilligen Teilnahme an Stakeholder-Dialogen sein. Dies umso mehr, wenn sie als Vertreter allgemeiner Interessen Berücksichtigung finden und dem Unternehmen hierfür ihre Zeit widmen sollen (vgl. grundsätzlich hierzu: Olson 2004; Offe 1973).

Ein Mapping seiner Stakeholder-Gruppen, das das Unternehmen Tchibo 2006 vorgenommen hat,

ergab gut 600 externe und interne Stakeholdergruppen für alle strategischen Schwerpunktthemen im Nachhaltigkeitsmanagement von Tchibo. Von diesen 600 Stakeholdergruppen sind ca. 75 % sekundäre, die keine formale (vertragliche) Beziehung zum Unternehmen haben und damit auch nicht direkt an der Wertschöpfung des Unternehmen beteiligt sind (Lohrie 2013, S. 91).

26 der 30 DAX-Unternehmen schreiben auf ihren Internetseiten, Stakeholder-Beziehungen zu pflegen (Lohmeyer 2013). Die Abb. 2.2 zeigt eine Darstellung benannter Stakeholder-Gruppen und zugehöriger Kontaktformen oder Vereinbarungen der deutschen Coca-Cola GmbH.

Stakeholder-Management und

Nachhaltigkeits-Reporting

Hentze, J.; Thies, B.

2014, XII, 171 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-54916-8