

B Theoretische Grundlagen und Entwicklung des Bezugsrahmens

1 Stakeholdermanagement bei Stiftungen

Vor dem Hintergrund der im Eingangskapitel aufgezeigten Herausforderungen erscheint für Stiftungen ein aktives, effektives Management ihrer Stakeholderbeziehungen zweckmäßig. Bevor auf die Stakeholderorientierung als zu untersuchenden Stimulus im S-O-R-Modell eingegangen werden kann, werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Stakeholdertheorie und ihre Bedeutung für das Untersuchungsobjekt diskutiert. Dann folgt die Vorstellung einiger Strukturierungs- und Bewertungsmöglichkeiten von Stakeholdergruppen und die Identifikation der für Stiftungen relevanten Stakeholder. Die sich für den Untersuchungsfokus ergebenden Grenzen des Stakeholderansatzes werden abschließend thematisiert.

1.1 Grundlagen und Bedeutung des Stakeholdermanagements

1.1.1 Verständnis des Stakeholderbegriffs

Für den auf das englische „to have a stake“ zurückgehenden Terminus Stakeholder²²⁴ existiert im Deutschen keine einheitliche und z. T. nur bedingt adäquate Übersetzung.²²⁵ Stakeholder werden im Deutschen meist als **Interessen- oder Anspruchsgruppen** bezeichnet, weil sie gewisse Interessen oder Ansprüche gegenüber einer Organisation haben.²²⁶ Dabei wird teilweise differenziert zwischen Interessengruppen als „Stakeholdern im weiteren Sinne“ und Anspruchsgruppen als „Stakeholdern im engeren Sinne“.²²⁷ Es existiert jedoch keine scharfe Trennlinie zwischen den Begriffen Bezugsgruppe, Interessengruppe und (strategische) Anspruchsgruppe.²²⁸ Daher wird in der vorliegenden Arbeit bevorzugt der Terminus Stakeholder verwendet.²²⁹

²²⁴ Für den englischen Terminus „stakeholder“ sind alternativ u. a. die Bezeichnungen „constituencies“, „publics“ oder „customers“ zu finden. Während „constituencies“ vielfach in der Organisationsforschung anzutreffen ist – so auch im Multiple-Constituency-Ansatz –, verwenden bspw. *Andreasen/Kotler* im Kontext des NPO-Marketing den Begriff „publics“ und *Helmig/Thaler* die Bezeichnung „customers“. Vgl. Helmig, B./Thaler, J. (2010), S. 154, und Andreasen, A. R./Kotler, P. (2008), S. 330. Zum Multiple-Constituency-Ansatz siehe Kapitel B.8.2.

²²⁵ Vgl. Bender, D. (2007), S. 24. Der englische Begriff „stakeholder“ ist auch als sprachliches Pendant zum Begriff „stockholder“ bzw. „shareholder“ zu verstehen. Vgl. Herrmann, S. (2005), S. 97.

²²⁶ Vgl. bspw. Bender, D. (2007), S. 24, und Herrmann, S. (2005), S. 98.

²²⁷ Vgl. Münstermann, M. (2007), S. 84.

²²⁸ Vgl. Greiling, D. (2008), S. 315. Obgleich bspw. *Kernstock/Esch/Tomacz/Langner* Bezugsgruppen, Interessengruppen und strategische Anspruchsgruppen nach den Kriterien des Bindungsgrads, der Machtgrundlage und des Willens zur Machtauslösung klar voneinander abgrenzen.

Selbst der Begriff „stake“ stellt ein multidimensionales Konstrukt dar.²³⁰ Während *Freeman*, der nicht zwischen Ansprüchen (engl. „stakes“) und Interessen (engl. „interests“) unterscheidet,²³¹ die diversen Ansprüche den Stakeholdergruppen und den entsprechenden Auswirkungen auf die Organisation zuordnet,²³² typologisieren *Buchholz/Caroll* Ansprüche nach den ihnen zugrunde liegenden Gründen entlang der drei Kategorien Interessen, Rechte und Eigentum.²³³ Ein **Interesse** liegt dann vor, wenn eine Person oder Gruppe aufgrund eigener Ziele an der Beeinflussung einer Organisationsentscheidung interessiert ist, weil sie von dieser Entscheidung direkt oder indirekt betroffen ist. Ein Anspruch, der auf einem **Recht** basiert, ist dann gegeben, wenn dafür ein legales oder moralisches Recht vorliegt. So kann ein Stakeholder einen legalen Anspruch auf eine bestimmte Behandlung oder den Schutz eines bestimmten Rechts wie Verbraucherschutz- oder Gläubigerrechte vorbringen. Ein moralischer Anspruch bezieht sich auf eine bestimmte Behandlung oder den Schutz eines bestimmten Rechts entsprechend ethischer Prinzipien wie Fairness oder Respekt. Ansprüche im Sinne von **Eigentum** entspringen den Eigentumsrechten. Eine Person oder Gruppe kann demnach einen legalen Anspruch auf das Eigentum wie Unternehmensanteile haben.²³⁴ Diese differenzierte Betrachtung zeigt, dass die Ansprüche der Stakeholder je nach Kategorie ganz unterschiedlicher Natur sein können.

zen, ist diese Differenzierung in der Wissenschaft nicht durchgängig akzeptiert und kann im allgemeinen Sprachverständnis nicht vorausgesetzt werden. Vgl. Kernstock J./Esch, F.-R./Tomaczek, T./Langner, T. (2006), S. 36.

²²⁹ Wie die verschiedenen Expertengespräche gezeigt haben, findet die deutsche Bezeichnung Anspruchsgruppe im Stiftungsumfeld z. T. nur eingeschränkte Akzeptanz, obwohl sich der englischsprachige Terminus „stakeholder“ inzwischen weitgehend etabliert hat. In den Befragungen wurde daher alternativ zu Stakeholder der breitere deutsche Begriff Bezugsgruppe verwendet. Vielfach findet sich in der Stiftungsterminologie die Bezeichnung Akteur, der jedoch begrifflich noch vager und wissenschaftlich nicht definiert ist. In Bezug auf NPO bevorzugen andere deutschsprachige Autoren wie *Bruhn/Tilmes* die Bezeichnung Interessengruppe. Vgl. Bruhn, M./Tilmes, J. (1994), S. 83 ff.

²³⁰ Vgl. Greiling, D. (2008), S. 317, Herrmann, S. (2005), S. 106 f., und Freeman, R. E. (1984), S. 59.

²³¹ *Freeman* verwendet diese beiden Begriffe synonym. Vgl. Wolfe, R. A./Putler, D. (2002), S. 67.

²³² *Freeman* bedient sich dabei der drei Kategorien Eigentumsansprüche, ökonomische (marktliche) Ansprüche und beeinflussende Ansprüche, die den diversen Stakeholdergruppen zugeordnet werden. So haben Anteilseigner von Unternehmen Eigentumsansprüche, Kunden, Konkurrenten und Lieferanten ökonomische Ansprüche und Verbraucherschutzorganisationen und Politik beeinflussende Ansprüche. Vgl. Freeman, R. E. (1984), S. 60 ff.

²³³ Vgl. Buchholtz, A. K./Carroll, A. B. (2012), S. 63 f.

²³⁴ Vgl. Herrmann, S. (2005), S. 106.

Die auf *Freeman* als wesentlichen Begründer der Stakeholdertheorie zurückgehende Definition des **Stakeholderbegriffs** findet heute weitgehende Akzeptanz²³⁵ und bildet – wie bereits im Kapitel A.2 erläutert – die Grundlage der vorliegenden Arbeit. Demnach umfassen die Stakeholder einer Organisation all jene Gruppen und Individuen, die die Zielerreichung einer Organisation beeinflussen können oder von ihr beeinflusst werden.²³⁶ Damit schließt das von ihm begründete Stakeholderverständnis in Bezug auf Unternehmen neben den überlebensnotwendigen Anspruchsgruppen wie Shareholdern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Kreditgeber etc. weitere Stakeholder wie Konkurrenten, Medien, Gewerkschaften, Behörden, Kommunen, Politik u. a. m. ein.²³⁷ Im Gegensatz zu *Freemans* Referenzdefinition vom Stanford Research Institute aus dem Jahr 1963, die lediglich die überlebensnotwendigen Stakeholder berücksichtigt (enge Definition) und eine einseitige Einflussnahme der Stakeholder auf die Organisation postuliert,²³⁸ impliziert *Freemans* Stakeholderbegriff eine breite Definition und wechselseitige Beziehungen zwischen den Stakeholdern und der Organisation.²³⁹

1.1.2 Theoretische Grundlagen des Stakeholderansatzes

Die Entstehungsgeschichte der Stakeholdertheorie²⁴⁰ ist maßgeblich mit Fragen der **strategischen Unternehmensführung**²⁴¹ und *Freeman* verbunden, der in seinem Buch „Strategic Management – A Stakeholder Approach“ ein strategieorientiertes Modell des Stakeholdermanagements entwickelt hat.²⁴²

²³⁵ Vgl. bspw. Stötzer, S. (2009), S. 127, und Fiedler, L. (2007), S. 13.

²³⁶ Vgl. Freeman, R. E. (1984), S. 46.

²³⁷ Vgl. Herrmann, S. (2005), S. 98 f.

²³⁸ Vgl. Fiedler, L. (2007), S. 3, und Herrmann, S. (2005), S. 97.

²³⁹ Vgl. bspw. Greiling, D. (2008), S. 314, Bender, D. (2007), S. 24, und Herrmann, S. (2005), S. 98 f. Für einen chronologischen Überblick über die verschiedenen Stakeholderdefinitionen siehe bspw. Mitchell, R. K./Agle, B./Wood, D. J. (1997), S. 858.

²⁴⁰ Der Begriff Stakeholdertheorie hat sich etabliert, wenngleich vielfach kritisiert wird, dass ihr gemäß der wissenschaftstheoretischen Definition die für eine Theorie erforderlichen empirisch überprüfaren, zusammenhängenden und generalisierenden Aussagen fehlten. Die Vertreter der Stakeholdertheorie sehen in ihr vielmehr ein „framework“, eine Ideensammlung, aus der sich Theorien im engeren Sinne ableiten lassen. Vgl. Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C./Parmar, B. L./de Colle, S. (2010), S. 63. Für die Definition der wissenschaftlichen Theorie siehe bspw. Rudner, R. R. (1966), S. 10.

²⁴¹ Obgleich die Stakeholdertheorie ihren Ursprung im strategischen Management hat, wurde sie von in den letzten 30 Jahren vielfach nicht als Kerngebiet der strategischen Unternehmensführung begriffen, sondern häufig der Unternehmensethik zugeschrieben. Vgl. Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C./Parmar, B. L./de Colle, S. (2010), S. 115 f.

²⁴² Vgl. Greiling, D. (2008), S. 314.

Wie bereits bei der Begriffsdefinition angedeutet, bezog sich *Freeman* in seinem Grundmodell auf das Stanford Research Institute, das aus der Kritik an der bis dahin vorrangigen Orientierung der Unternehmen an den Interessen der Eigentümer ein neues Stakeholderverständnis – sozusagen als Gegenentwurf zur Shareholderorientierung – begründet hatte.²⁴³ Etlichen früheren Forschungsbeiträgen kann jedoch bereits eine gewisse konzeptionelle Nähe zu *Freemans* Stakeholderansatz zugeschrieben werden. Die eigentlichen Ursprünge dieser Theorie datieren somit noch weiter zurück und sind nicht ausschließlich im englischsprachigen Raum zu suchen.²⁴⁴

Im Grundmodell des Stakeholderansatzes wird die Organisation auf einer systemtheoretischen Basis aufbauend als offenes System verstanden, das sich in seiner Umwelt bewähren muss.²⁴⁵ Für ein erfolgreiches Funktionieren ist die Organisation von den Umweltbeziehungen und den verschiedenen Ressourcen der Stakeholder abhängig.²⁴⁶ Das Stakeholdermanagement zielt darauf ab, das Beziehungsgeflecht zwischen Organisation und Umwelt zu optimieren. So kann die Organisation versuchen, die Kooperationsbereitschaft und Akzeptanz seiner Stakeholder zu sichern und seine Überlebenswahrscheinlichkeit zu erhöhen.²⁴⁷ Die Schaffung und Sicherung einer Legitimitätsgrundlage ist die Voraussetzung für den Existenzerhalt und die Handlungsfähigkeit der Organisation.²⁴⁸

Freeman setzt ein Managementverständnis auf **drei Ebenen** voraus: auf der rationalen Ebene (wer sind die relevanten Stakeholder und welchen Einfluss haben sie?), der prozessualen Ebene (wie sind die Prozesse in Bezug auf die Stakeholder ausgerichtet?) und der transaktionalen Ebene (welche konkreten Transaktionen und

²⁴³ Vgl. Fiedler, L. (2007), S. 3, und Herrmann, S. (2005), S. 97.

²⁴⁴ Im weiteren Sinn kann z. B. bereits *Domizlaffs* Abhandlung zur Gewinnung des öffentlichen Vertrauens aus dem Jahr 1939 als wegweisend für die Macht von Stakeholdern bezeichnet werden. Vgl. Domizlaff, H. (2005), S. 35 ff. In *Sandig* ist im deutschsprachigen Raum ein weiterer Vorreiter der Stakeholdertheorie zu sehen. Vgl. Sandig, C. (1953), zitiert nach Müller-Merbach, H. (1997), S. 53 ff. Für einen Überblick über die den Stakeholderansatz vorbereitenden wissenschaftlichen Beiträge siehe Herrmann, S. (2005), S. 98.

²⁴⁵ Vgl. bspw. Stötzer, S. (2009), S. 127, und Bender, D. (2007), S. 25.

²⁴⁶ Vgl. Herrmann, S. (2005), S. 116, und im Weiteren S. 171 ff. Über die Ressourcengenerierung können Unternehmen letztlich komparative Konkurrenzvorteile realisieren.

²⁴⁷ Vgl. bspw. Stötzer, S. (2009), S. 131, und Greiling, D. (2008), S. 314.

²⁴⁸ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 83. Zur Definition und den Formen von Legitimität siehe Kapitel A. 1.2.

Interaktionen bestehen zwischen Organisation und Stakeholdern?).²⁴⁹ Dabei umfasst sein **Kreislauf des Stakeholdermanagements** verschiedene Prozessschritte von der Identifikation und Klassifizierung der Stakeholder anhand einer Stakeholderkarte, ihrer Bewertung, über die Entwicklung von stakeholder-spezifischen Strategien und ein Stakeholderaudit bis hin zu Implementierungs- und Überwachungsmaßnahmen.²⁵⁰

Freemans Ansatz ist allerdings nicht ohne **Kritik** geblieben. So wird ihm vielfach vorgeworfen, seine Stakeholderdefinition sei zu nebulös und für die Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen unbrauchbar; insgesamt fehle dem Stakeholderansatz eine Erklärung der zugrunde liegenden Annahmen.²⁵¹ In der Rückschau sieht der Begründer der Stakeholdertheorie die Schwächen seines eigenen Modells insb. im unterstellten offenen System, der Gefahr von zu detaillierten Analysen und der nicht trivialen Identifikation der Stakeholder sowie der Abgrenzung in wichtige und unwichtige Stakeholder.²⁵²

In den Folgejahren erfährt das Grundmodell des Stakeholderansatzes – nicht zuletzt auch aus dieser Kritik heraus – verschiedene Präzisierungen bzw. Erweiterungen. Auf *Donaldson/Preston* geht die Differenzierung in **deskriptiv-empirische, instrumentelle und normative Ansätze** zurück.²⁵³

Die erste, von den beiden Autoren als am unbedeutendsten eingestufte Strömung der deskriptiven und empirischen Ansätze²⁵⁴ beschäftigt sich mit Fragestellungen des Grundverständnisses von Unternehmen, der Leitideen der Führungsorgane und Beschreibungen der stakeholderorientierten Unternehmen mit kooperativen und kon-

²⁴⁹ Vgl. Freeman, R. E. (1984), S. 52 ff.

²⁵⁰ Vgl. Freeman, R. E. (1984), S. 54 ff. und S. 101 ff., sowie ergänzend Greiling, D. (2008), S. 317 ff.

²⁵¹ Vgl. bspw. Speckbacher, G./Pfaffenzeller, H. (2005), S. 200, und Preston, L. E./Sapienza, H. J. (1990), S. 363.

²⁵² Vgl. Freeman, R. E. (2004), S. 231, Freeman, R. E. (1984), S. 248, und ergänzend Harrison, J. S./Freeman, R. E. (1999), S. 483 f.

²⁵³ Vgl. Donaldson, T./Preston, L. E. (1995), S. 70 ff. *Freeman* selbst hat in seinem Ursprungsansatz jedoch diese Differenzierung zwischen den drei Perspektiven nicht vorgenommen. Vgl. Freeman, R. E. (2004), S. 229.

²⁵⁴ Vgl. Donaldson, T./Preston, L. E. (1995), S. 77. Folglich wird vielfach auch nur zwischen den zwei anderen Strömungen, nämlich instrumentellen bzw. strategischen und normativen Ansätzen unterschieden. Vgl. Stötzer, S. (2009), S. 130 ff.

kurrierenden Interessen.²⁵⁵ Die instrumentelle Perspektive beschäftigt sich im Rahmen des Stakeholdermanagements mit den Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhöhung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen.²⁵⁶ Während sich die dieser Strömung zuzurechnenden Ansätze am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung und ihrer Zukunftssicherung orientieren, werden in den normativen Stakeholderansätzen schließlich unter der Fragestellung, welchen gesellschaftlichen Beitrag Unternehmen leisten, verstärkt moralisch-ethische Aspekte berücksichtigt.²⁵⁷ Entsprechend schließt das normative Stakeholderkonzept all diejenigen Gruppen oder Personen als Stakeholder ein, die legitime Ansprüche gegenüber der Organisation haben – ungeachtet ihrer faktischen Macht.²⁵⁸ Diese Variante der Stakeholdertheorie impliziert damit eine gegenüber den strategischen Ansätzen breitere Stakeholderdefinition.

Über diese drei abgrenzbaren Perspektiven hinaus hat die Stakeholdertheorie in den letzten drei Jahrzehnten eine Reihe von zusätzlichen Erweiterungen erfahren²⁵⁹ bzw. ist in zahlreiche andere Forschungsdisziplinen und -ansätze, wie die dem Marketing zuzuordnenden Konzepte des Relationship Marketing oder des Corporate Branding, eingeflossen.²⁶⁰ Die in der Literatur besprochenen, auf der Stakeholdertheorie be-

²⁵⁵ Diese Perspektive der Stakeholdertheorie ist am wenigsten kritisiert. Vgl. Fiedler, L. (2007), S. 60.

²⁵⁶ Teilweise wird *Freemans* Ansatz der instrumentellen Perspektive zugerechnet. Er selbst hat jedoch in seinem Ursprungsansatz keine Differenzierung in der beschriebenen Form vorgenommen, vielmehr ging es ihm darum, ein für die Managementpraxis brauchbares Instrument zu entwickeln. Vgl. Greiling, D. (2008), S. 320, und Freeman, R. E. (2004), S. 230.

²⁵⁷ Folglich wird die normative Variante des Stakeholderansatzes hauptsächlich in der Unternehmensethik und der entsprechenden Literatur, wie *Business & Society*, behandelt. Vgl. Greiling, D. (2008), S. 320 ff.

²⁵⁸ Vgl. Stötzer, S. (2009), S. 131, Greiling, D. (2008), S. 323 f., und Freeman, R. E. (2004), S. 233 ff.

²⁵⁹ *Greiling* hebt z. B. noch die beiden unter Berücksichtigung der Neuen Institutionenökonomie entstanden und u. a. für die Behandlung von Governance-Fragestellungen relevanten Konzepte des Stakeholder-Agency-Ansatzes von *Hill/Jones* und einer Weiterentwicklung desselben von *Jones* sowie das strategische Stakeholdermanagement von *Janisch* und verschiedene diskursethische Stakeholderansätze hervor. Vgl. Greiling, D. (2008), S. 320 ff., und ergänzend Janisch, M. (1993) sowie Jones, T. W. (1992), S. 404 ff.

²⁶⁰ Für einen Überblick über die vom Stakeholderansatz beeinflussten Forschungsgebiete siehe Herrmann, S. (2005), S. 99 ff. *Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle* gehen in ihrer Rückschau auf die Entwicklungen der Stakeholdertheorie ausführlich auf deren Einfluss auf verschiedene Forschungsdisziplinen ein. Vgl. Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C./Parmar, B. L./de Colle, S. (2010), S. 121 ff.

ruhenden Ansätze sind so vielfältig, dass z. T. umstritten ist, inwieweit diese ihr überhaupt noch zuzurechnen sind.²⁶¹

1.1.3 Bedeutung der Stakeholdertheorie für Stiftungen

Auch wenn die Stakeholderansätze primär für Unternehmen entwickelt wurden,²⁶² ist die Stakeholdertheorie für Non-Profit-Organisationen und somit auch für Stiftungen in zweifacher Hinsicht relevant.²⁶³ Erstens sind Stiftungen – insb. aufgrund nicht schlüssiger Tauschbeziehungen (gespaltene Nachfragefunktion) und eines vielfältigen Finanzierungsmix – **Multi-Stakeholder-Organisationen** und zweitens ist die **Stiftungsperformance** maßgeblich von der Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der multiplen Stakeholder abhängig.²⁶⁴

Auch die Stakeholder einer Stiftung haben Interessen und Ansprüche gegenüber der Stiftung, stellen Forderungen an sie und unterhalten mit der Organisation konkrete Austauschbeziehung den Absatz- bzw. Beschaffungsmarkt betreffend.²⁶⁵ So stellen die Stakeholder der Stiftung existenzielle Ressourcen und Legitimität zur Verfügung.²⁶⁶ Die Stakeholderbeziehungen von Non-Profit-Organisationen sind gegenüber Unternehmen sogar vielfältiger und komplexer.²⁶⁷ Ggf. sind die Stakeholder sehr heterogen und stellen konfligierende Ansprüche an die Organisation.²⁶⁸ Dies ist z. B. der Fall, wenn Spender oder Sponsoren verbunden mit ihrer finanziellen Unterstützung konkrete Erwartungen gegenüber der Stiftung haben, die gegen die Interessen der Leistungsempfänger laufen. *Anheier* spricht in dem Zusammenhang vom

²⁶¹ Vgl. Egels-Zandén, N./Sandberg, J. (2010), S. 35 f., und Fiedler, L. (2007), S. 64.

²⁶² *Freeman* bezog seinen ursprünglichen praxisorientierten Managementansatz ausdrücklich auf Unternehmen. Vgl. Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C./Parmar, B. L./de Colle, S. (2010), S. 163, und Freeman, R. E. (2004), S. 231.

²⁶³ Zahlreiche Publikationen unterstreichen die Relevanz des Stakeholderansatzes für das NPO-Management. Gleichwohl findet die wissenschaftliche Behandlung der Stakeholder-NPO-Perspektive in der Entwicklungsrückschau von *Freeman/Harrison/Wicks/ Parmar/de Colle* keine Erwähnung, obwohl die Autoren explizit auch Disziplinen außerhalb der Wirtschaftswissenschaften aufzählen (wie Recht, Gesundheitswesen, Politik oder Umweltpolitik). Vgl. Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C./Parmar, B. L./de Colle, S. (2010), S. 163 ff.

²⁶⁴ Vgl. Stötzer, S. (2009), S. 130, Greiling, D. (2008), S. 313, und Drucker, P. F. (1990), S. 157. Das zweite Hauptargument bzgl. der Relevanz des Stakeholderansatzes für den organisationalen Erfolg wird im Kapitel B.8 ausführlich besprochen.

²⁶⁵ Vgl. Stötzer, S. (2009), S. 130. *Anheier* definiert in Bezug auf den Dritten Sektor: „Stakeholders are people or organizations that have a real, assumed, or imagined stake in the organization, its performance and sustainability.“ Vgl. Anheier, K. H. (2005), S. 227.

²⁶⁶ Vgl. bspw. Balser, D./McClusky, J. (2005), S. 296.

²⁶⁷ Vgl. Stötzer, S. (2009), S. 138, und Greiling, D. (2008), S. 327.

²⁶⁸ Vgl. bspw. Bruhn, M. (2012), S.33, Knox, S./Gruar, C. (2007), S. 116, und Balser, D./ McClusky, J. (2005), S. 297.

„law of nonprofit-complexity“ und meint damit die Notwendigkeit, verschiedenste Stakeholderanliegen auszubalancieren.²⁶⁹ Dabei geht es nicht um die Maximierung des Einzelnutzens eines Stakeholders, sondern vielmehr um ein optimales Gleichgewicht der Anspruchserfüllung zwischen den verschiedenen Gruppen.²⁷⁰ Die Ursache von Steuerungs- und Managementproblemen bei NPO liegt häufig in dieser großen Vielfalt von Stakeholdern und dem sich daraus ergebenden vielschichtigen Zielsystem.²⁷¹

Als weitere Herausforderung kommt beim Stakeholdermanagement von Stiftungen wie auch von Unternehmen hinzu, dass die Stakeholder ein Beziehungsnetzwerk bilden. D. h., die verschiedenen Stakeholder unterhalten Beziehungen untereinander und beeinflussen sich gegenseitig.²⁷² Dabei muss es nicht per se eine Rivalität unter den Stiftungstakeholdern geben – solange alle ein einheitliches Verständnis von der Vision und Mission der Stiftung haben.²⁷³

Auf Seiten der Stiftung ist die Beziehungspflege der Stakeholder mit der Bereitstellung von Ressourcen wie Zeit und Aufmerksamkeit verbunden.²⁷⁴ Die begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen von Non-Profit-Organisationen wie von Stiftungen sprechen somit für ein bewusst strategisches und effektives Stakeholdermanagement.²⁷⁵

Da die Stakeholder wichtige Wertbeiträge in Form von Geld, Zeit und Engagement, Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Vertrauen und Legitimität entgegenbringen, gefährden Stiftungen ihre Existenz, wenn sie die Interessen ihrer Stakeholder langfristig nicht zufriedenstellen.²⁷⁶ Das Stakeholdermanagement hat folglich für die organisationale

²⁶⁹ Anheier identifiziert bei NPO mehrere „bottom lines“ anstatt wie bei Unternehmen eine einzige. Vgl. Anheier, H. K. (2005), S. 227 ff.

²⁷⁰ Vgl. Oertel, C. (2000), S. 19.

²⁷¹ Vgl. Anheier, H. K. (2005), S. 227 ff.

²⁷² Vgl. bspw. Stötzer, S. (2009), S. 126, Andreasen, A. R./Kotler, P. (2008), S. 330, Fiedler, L. (2007), S. 92, und Balser, D./McClusky, J. (2005), S. 311.

²⁷³ In Bezug auf NPO vgl. Speckbacher, G. (2008), S. 316.

²⁷⁴ LeRoux argumentiert in dem Kontext mit Opportunitätskosten: NPO widmen nur denjenigen Stakeholdern Zeit und Aufmerksamkeit, von denen sie den größten Nutzen erwarten können. Vgl. LeRoux, K. (2009), S. 163.

²⁷⁵ Vgl. LeRoux, K. (2009), S. 159, und Balser, D./McClusky, J. (2005), S. 297.

²⁷⁶ Vgl. bspw. Stötzer, S. (2009), S. 130, und Bender, D. (2007), S. 27. Ohne ein entsprechendes Managen der Stakeholderbeziehungen sind diese essenziellen Ressourcen für die NPO mit großer Unsicherheit verbunden, weil sie weder vorhersehbar noch kontrollierbar sind. Vgl. Balser, D./McClusky, J. (2005), S. 296. Knox/Gruar argumentieren, dass NPO mehr öffentliche Aufmerk-

Performance im Sinne der Erfüllung der Stiftungsmission eine zentrale Bedeutung. Somit erscheint aus einer theoretischen Betrachtung heraus für Stiftungen primär der **strategisch-instrumentelle Stakeholderansatz** relevant.²⁷⁷

Folglich soll für die vorliegende Arbeit basierend auf *Freemans* wechselseitigem Stakeholderverständnis der strategisch-instrumentelle Stakeholderansatz die Ausgangslage bilden.²⁷⁸

1.2 Strukturierung und Bewertung von Stakeholdergruppen

Nachdem die Grundlagen der Stakeholdertheorie und ihre Bedeutung für Stiftungen betrachtet wurden, werden nun Strukturierungsansätze und Möglichkeiten zur hierarchischen Klassifizierung der Stakeholder aufgezeigt und schließlich die für Stiftungen relevanten Stakeholder mit ihren spezifischen Wertbeiträgen und Interessen bzw. Ansprüchen vorgestellt.

1.2.1 Allgemeine und hierarchische Klassifizierungsansätze

Unter der Annahme, dass Stakeholder eindeutig nur einer Gruppe angehören und die Vertreter einer Stakeholdergruppe homogene Interessen verfolgen, wird in der klassischen Stakeholdermanagementliteratur i. d. R. ein **generisches, rollen-**

samkeit benötigen als Unternehmen und daher ihre Stakeholderbeziehungen noch wichtiger sind. Vgl. Knox, S./Gruar, C. (2007), S. 116.

²⁷⁷ Der instrumentelle Ansatz wird in der Literatur mehrheitlich in Bezug auf Unternehmen behandelt und kaum auf Non-Profit-Organisationen bezogen. *LeRoux* erklärt die Tatsache, dass die Stakeholdertheorie – wenn überhaupt – nur in der deskriptiven Form bei NPO angewendet wird, mit dem Nichtvorhandensein von Shareholdern. Vgl. *LeRoux*, K. (2009), S. 161. Gleichwohl ließe sich argumentieren, dass beim Stakeholdermanagement von nicht erwerbswirtschaftlichen Organisationen aufgrund ihres gesellschaftlichen Auftrages (Sachziel) die normative Richtung des Stakeholderansatzes maßgeblicher ist. *LeRoux* hat in einer empirischen Untersuchung bei Organisationen der Sozialen Dienste nachgewiesen, dass mehrheitlich ein Stakeholderverständnis im Sinne des normativen Ansatzes vorliegt, insb. kleine NPO aber verstärkt einen instrumentellen Stakeholderansatz verfolgen. Vgl. *LeRoux*, S. 176 ff. In der Praxis lässt sich also keine strikte Trennung zwischen diesen beiden Ansätzen vollziehen, vielmehr wird das Stakeholderkonzept eine Mischform aus beiden Ansätzen sein. Vgl. *Stötzer*, S. (2009), S. 132. Entgegen *Stötzer* spielt der instrumentelle Ansatz bei NPO nicht nur bei Förderern oder Ehrenamtlichen eine Rolle, sondern z. B. auch bei Leistungsempfängern, die zwar keine finanziellen, aber intangible Ressourcen z. B. in Form von Akzeptanz und Vertrauen erbringen. Vgl. *Stötzer*, S. (2009), S. 132.

²⁷⁸ Vgl. *Freeman*, R. E. (1984), S. 46. Aus der Kritik an *Freemans* Stakeholderdefinition definieren *Speckbacher/Pfaffenzeller* und *Speckbacher* einen engeren Stakeholderbegriff, indem sie den Stakeholderstatus an den aktiven und spezifischen Beitrag der Stakeholder für die Organisation knüpfen. Dem soll im Folgenden nicht gefolgt werden. Vgl. *Speckbacher*, G. (2008), S. 302, und *Speckbacher*, G./*Pfaffenzeller*, H. (2005), S. 200 ff.

basiertes Stakeholdergruppenkonzept angenommen.²⁷⁹ Dieses Primat der formalen Rolle dient als oberstes Strukturierungskriterium. So lassen sich z. B. Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten entsprechend ihrer Rolle gegenüber dem Unternehmen voneinander abgrenzen. Damit wird unterstellt, dass alle Repräsentanten einer Stakeholdergruppe entsprechend der Rolle ein einheitliches, gleiches Interesse (Eigennutz) haben.²⁸⁰ Für den Fall, dass eine Person formal mehreren Gruppen angehört – wie im Fall eines Mitarbeiters, der gleichzeitig Aktionär des Unternehmens ist – erfolgt eine Zuordnung entsprechend der dominanten Rolle.²⁸¹

Aufbauend auf diesem Rollenkriterium gibt es eine **Vielzahl von weiteren Strukturierungsmöglichkeiten**, die an und für sich noch keine Bewertung oder Priorisierung der einzelnen Gruppen implizieren. Im Folgenden werden einige allgemeine Strukturierungsansätze vorgestellt:

Bereits *Freeman* unterteilte die Stakeholder in **interne und externe Treiber des Wandels** im Unternehmensumfeld. So beeinflussen Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten maßgeblich den internen Wandel, während Wettbewerber, Regierungen und Behörden, Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen, Medien u. a. zu den externen Treibern zählen.²⁸² In Bezug auf die Systemgrenzen von Organisationen lassen sich die Stakeholder alternativ in **interne und externe Stakeholder** unterteilen. Als interne Stakeholder werden z. B. die Mitarbeiter, das Management oder die Organe der Organisation bezeichnet. Externe Stakeholder sind dagegen Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Kreditgeber, Verbände, der Staat und andere institutionelle Gruppen.²⁸³

Eine Unterteilung der Stakeholder nach **Absatz- respektive Beschaffungsmarkt** ist insb. im Marketing häufig vorzufinden. So ordnen z. B. *Bruhn/ Tilmes* und *Kirchgeorg*

²⁷⁹ Die für die rollenbasierte Einteilung von Stakeholdern getroffenen Annahmen sind normativer Natur und werden vielfach faktisch nicht erfüllt. Vgl. Fiedler, L. (2007), S. 64 ff., Wolfe, R. A./Putler, D. (2002), S. 64 ff., und Preston, L. E./Sapienza, H. J. (1990), S. 363. Die Problematik der unterstellten Interessenhomogenität innerhalb einer Rollengruppe hat bereits *Freeman* erkannt und eine Unterteilung in Untergruppen mit gleichen Interessen und Werthaltungen vorgeschlagen. Vgl. Freeman, R. E. (1984), S. 25 f. und S. 54.

²⁸⁰ Vgl. Wolfe, R. A./Putler, D. (2002), S. 68 f.

²⁸¹ Vgl. Fiedler, L. (2007), S. 64.

²⁸² Vgl. Freeman, R. E. (1984), S. 13. In späteren Arbeiten der Stakeholderliteratur erfahren diese beiden zunächst wertneutralen Kategorien mit einer entsprechenden Unterteilung in primäre und sekundäre Stakeholder eine Wertung. Vgl. Herrmann, S. (2005), S. 104.

²⁸³ Vgl. bspw. Stötzer, S. (2009), S. 127.

Stakeholderorientierte Führung großer Stiftungen
Ein kausalanalytischer Erklärungsansatz der
Stiftungsperformance

Stahl, B.

2015, XXV, 386 S. 38 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08042-6