
Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholdermanagement

Strategische Herausforderungen und Chancen

Reinhard Altenburger

To create value for stakeholders, executives must understand that business is fully situated in the realm of humanity. Businesses are human institutions populated by real live complex human beings. Stakeholders have names and faces and children.
Freeman, et al. 2010

Zusammenfassung

Globale Herausforderungen erfordern für die Entwicklung von Lösungsansätzen eine verstärkte Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Stakeholdern. Das Zusammenspiel der drei Entwicklungen – sich verknappende Ressourcen, radikale Transparenz und steigende Erwartungen der verschiedenen Stakeholdergruppen – werden den zukünftigen Wettbewerb maßgeblich beeinflussen. Die Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdergruppen wurden in vielen Unternehmen auch in der Vergangenheit gestaltet. Neu ist aber die Intensität und Breite der Anstrengungen von Unternehmen sowie die immer stärkere gesellschaftliche Forderung nach ethischem und verantwortungsbewusstem Verhalten als auch die Komplexität und Dynamik der Interaktion zwischen Unternehmen und Netzwerken. Stakeholdermanagement erfordert auch die verstärkte Auseinandersetzung mit den Partnern in der Wertschöpfungskette. Die strategische Auseinandersetzung mit der Vielfalt unterschiedlicher Sichtweisen, die Diskussion ethischer Einstellungen und Prioritäten sowie die kritische Analyse unterschiedlicher gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen, in den einzelnen Ländern kann wesentlich zur Kompetenzsteigerung im Umgang mit globalen Problemen von

R. Altenburger (✉)

Department Business, University of Applied Sciences Krems, Piaristengasse 1, 3500 Krems, Österreich

E-Mail: reinhard.altenburger@fh-krems.ac.at

Unternehmen beitragen. Stakeholder werden zunehmend als Ressource verstanden und damit als wesentliche Quelle für die strategische Ausrichtung und die Prozesse eines Unternehmens erkannt. Die Aufgabe von Unternehmen verschiebt sich dadurch in die Gestaltung von Rahmenbedingungen, welche die Stakeholder dazu motiviert, ihre Ressourcen in den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens einzubringen.

1 Herausforderungen an das Stakeholdermanagement

Globale Herausforderung wie Ressourcenknappheit, Digitalisierung, Armut, demografische Verschiebungen oder Umweltprobleme erfordern für die Entwicklung von Lösungsansätzen eine verstärkte Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Stakeholdern. Nach Laszlo und Zhexembayeva (2011) wird das Zusammenspiel der drei Entwicklungen – sich verknappende Ressourcen, radikale Transparenz und steigende Erwartungen der verschiedenen Stakeholdergruppen – den zukünftigen Wettbewerb maßgeblich beeinflussen und damit auch, wo die zukünftigen Ertragsquellen für Unternehmen liegen und welche Wachstumschancen sich daraus ergeben. Die Forderung nach Transparenz insbesondere von Konsumenten, NGOs und Medien und die häufig kontroverse Sichtweise zu sensiblen Themenfeldern wie Klimawandel, Arbeitsbedingungen oder die Verwendung von Konfliktmineralien erfordern eine intensive Kommunikation und damit auch einen oftmals erheblichen Ressourcenaufwand von Unternehmen. Dazu kommt eine zunehmende kritische Betrachtung von Unternehmen und deren Geschäftsmodellen insbesondere in der Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009. Die veränderte Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft führt auch zur Diskussion der zukünftigen Wertgenerierung (Eccles und Serafeim 2013), bei der immaterielle Werte – zu denen auch die Qualität der Stakeholderbeziehungen zählt – verstärkt diskutiert werden.

Die Vielzahl an gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen, denen sich Unternehmen aller Branchen gegenübersehen, erfordern eine verstärkte Diskussion des Themas Verantwortung und die Einbindung von Stakeholdern (Freeman 1984). Die Nichtberücksichtigung wesentlicher Interessen von Stakeholdern wie Eigentümern, Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten kann – in Extremfällen – sogar die Existenz eines Unternehmens gefährden (Freeman et al. 2010). Das Überleben von Unternehmen kann dann beispielsweise auch davon abhängen inwieweit eine Übereinstimmung zwischen den Werten der Gesellschaft und seiner Manager gegeben ist und inwieweit die Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen und die gesellschaftlichen Probleme übereinstimmen. Eine Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens wird daher ohne Einbindung von Stakeholdern für viele Unternehmen immer weniger zielführend.

Wesentliche Impulse für die Gestaltung der Stakeholderbeziehungen kommen auch aus der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, der globalen Diskussion um die Ursachen und Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise und der Debatte um die Zukunft des Kapitalismus. Dabei stehen immer die beiden Fragen „*Wie weit reicht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen?*“ und „*Verantwortung bedeutet*

Verantwortung wofür und wem gegenüber?“ im Zentrum der Auseinandersetzung mit verschiedenen Stakeholdergruppen.

Die Stakeholder-Thematik wird in einer Vielzahl an wissenschaftlichen Disziplinen wie dem Strategischen Management, der Organisationswissenschaft, CSR, Nachhaltigkeitswissenschaften, Business Ethics und Systemwissenschaft thematisiert. Aus diesen unterschiedlichen Fachgebieten mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen und Grundannahmen resultieren aber auch wesentliche Impulse für das Verständnis von Stakeholderbeziehungen und die Umsetzung und die Weiterentwicklung des Stakeholdermanagements/-engagements angesichts neuer oder sich verändernder Herausforderungen.

Die Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdergruppen wurden in vielen Unternehmen auch in der Vergangenheit gestaltet. Neu ist aber die Intensität und Breite der Anstrengungen von Unternehmen sowie die immer stärkere gesellschaftliche Forderung nach ethischem und verantwortungsbewusstem Verhalten sowie die Komplexität und Dynamik der Interaktion zwischen Unternehmen und Netzwerken (Elkington 1998). Diese Intensität hat in zahlreichen Branchen wie der Chemieindustrie, der Automobilindustrie und Banken nach der Finanz- und Wirtschaftskrise noch deutlich zugenommen. In zahlreichen Branchen kann auch eine steigende Professionalisierung einzelner Stakeholdergruppen (z. B. Verbraucherschutz- und Umweltorganisationen, Kunden oder Lieferanten) festgestellt werden. Dies bedingt aber auch zum einen höhere Anforderungen an die Unternehmen in welcher Form Stakeholderbeziehung behandelt werden und in welcher Tiefe Inhalte diskutiert werden und zum anderen den Aufbau von tragfähigen Kommunikationsbeziehungen auch bei sensiblen Themen, bei denen nicht unmittelbar oder mittelfristig eine Lösung für das Unternehmen und die Stakeholder gefunden werden kann. Dies kann bedeuten, das ein Unternehmen den Umgang mit Zielkonflikten transparent macht – beispielsweise welche Schritte in welchem Zeitraum unternommen werden, mit welchen Partnern strategische Partnerschaften eingegangen werden und welche Zwischenziele erreicht oder nicht erreicht werden.

Stakeholdermanagement erfordert auch die verstärkte Auseinandersetzung mit den Partnern in der Wertschöpfungskette. Dabei stehen Fragen wie *„Wer sind die Eigentümer unserer Zulieferer?“*, *„Wie produzieren diese Zulieferer?“*, *„Unter welchen Bedingungen wird bei diesen Zulieferern gearbeitet?“*, *„Welche Materialien werden bei diesen eingesetzt?“*, *„Inwieweit wird die Umwelt dadurch verschmutzt?“* und auf der anderen Seite *„An wen liefern wir unsere Produkte und Dienstleistungen?“*, *„Wie hoch ist der Recyclinganteil unserer Produkte?“*, *„Was passiert am Ende des Produktlebenszyklus?“* im Fokus. Die strategische Auseinandersetzung mit der Vielfalt unterschiedlicher Sichtweisen, die Diskussion ethischer Einstellungen und Prioritäten sowie die kritische Analyse unterschiedlicher gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen, in den einzelnen Ländern kann wesentlich zur Kompetenzsteigerung im Umgang mit globalen Problemen von Unternehmen beitragen.

Die Stakeholdertheorie fokussiert auf zwei wesentliche Fragen: Was ist der Zweck eines bestimmten Unternehmens und welche Verantwortung haben Manager gegenüber den Stakeholdern (Freeman 1994). Im Fokus stehen die Prozesse wie Beziehungen mit

den Stakeholdern gestaltet werden und Fragen die sich durch die Professionalisierung zahlreicher Stakeholdergruppen und sich verändernde Rahmenbedingungen regelmäßig neu stellen und die neue Antworten erfordern. Dazu kommen noch eine Vielzahl an sozialen und ethischen Herausforderungen, welche die kontinuierliche Weiterentwicklung des Stakeholderansatzes erforderlich machen (Freeman et al. 2007; Freeman et al. 2010). Die besondere Bedeutung der Werke Freeman's liegt im fundierten Herausarbeiten der strategischen und ethischen Vorteile einer authentischen Interaktion mit den zahlreichen Stakeholdern einer Organisation. In dieser Sichtweise können strategische und ethische Themen und Anliegen nicht getrennt werden, da der Fokus auf einer Wertgenerierung für alle Stakeholder liegen soll (Noland und Phillips 2010).

In den letzten Jahrzehnten haben sich im Stakeholder-Management verschiedene Schulen und Theorieansätze entwickelt. Nach Donaldson und Preston (1995) können drei grundlegende Ansätze bzw. Sichtweisen unterschieden werden:

- Die *instrumentelle Sichtweise* geht davon aus, dass Stakeholder-Management zum Erreichen der Unternehmensziele wie Wertsteigerung, Marktanteilsausweitung oder Steigerung der Rentabilität beitragen kann.
- *Deskriptive Ansätze* (versuchen) die unternehmerische Realität und die Beziehung Unternehmen – Stakeholder abzubilden und zum Teil auch zu erklären.
- Bei der *normativen Sichtweise* ist der Zusammenhang zwischen Stakeholdermanagement und Performance des Unternehmens nicht wesentlich. Moralische oder philosophische Prinzipien des Managements stehen im Mittelpunkt der Analyse welche auch Anleitungen für das Stakeholdermanagement auf Basis von moralischen/philosophischen Prinzipien formuliert.

Zu den „institutionalisierten Stakeholder“ die einen hohen unternehmensseitigen Betreuungsgrad aufweisen, zählen die Kunden, Lieferanten, Eigentümer und Mitarbeiter. In den letzten Jahren hat sich das Spektrum relevanter Stakeholder-Gruppen jedoch um „gesellschaftliche Stakeholder“ (zum Beispiel: Nichtregierungsorganisationen) erweitert. Diese sind oftmals schwieriger zu identifizieren und deren Informationsbedürfnisse aufwendiger zu ermitteln. Abhängig von der Legitimität, Relevanz und Expertise der Stakeholder sind geeignete Informationsformen zu gestalten bzw. auch eine Einbindung in operative Prozesse zu überlegen (Heger und Bürgel 2013).

Die Komplexität des Stakeholdermanagements wird dann wesentlich erhöht, wenn das Unternehmen in verschiedenen Regionen weltweit tätig ist, da hier oftmals erhebliche Unterschiede beispielsweise in Hinblick darauf, welche gesellschaftlichen und ökologischen Themen Priorität haben (z. B. Zugang zu sauberem Wasser, Bildung, Korruption) zutage treten können. Unternehmen sind daher gefordert, sich mit den kulturbedingten Unterschieden und die dadurch erforderliche differenzierte Gestaltung der Stakeholderbeziehungen auseinanderzusetzen. Auch die Identifikation der relevanten Stakeholder in den jeweiligen Regionen weltweit kann erheblich differieren und auch die Entwicklung passender Interaktionsformen muss die kulturellen und lokalen Bedingungen berücksichtigen.

2 Gestaltung der Stakeholderbeziehungen als Managementaufgabe

Die intensive Auseinandersetzung mit der Beziehung von Unternehmen zu seinen Stakeholdern wird global durch die umfassende Diskussion von Nachhaltigkeitsthemen verstärkt. Laut einer weltweit durchgeführten CEO Studie (UN Global Compact und Accenture 2013)

- glauben 67% der befragten CEOs, dass sich die Wirtschaft mit der globalen Herausforderung Nachhaltigkeit ungenügend befasst,
- erwarten 63% der CEOs, dass Nachhaltigkeitsthemen ihre Branche in den nächsten fünf Jahren maßgeblich verändern werden,
- glauben 76% der CEOs, dass die Verankerung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft eine erhebliche Umsatzausweitung und neue Geschäftschancen bewirken wird und
- glauben 81% der CEOs, dass die Reputation in Hinblick auf die Nachhaltigkeit wichtig für die Kaufentscheidungen der Konsumenten ist.

Manager sind sich in zunehmendem Maße bewusst, wie wichtig der aktive Dialog und die intensive Interaktion mit Kunden, lokalen Gemeinschaften, Behörden und politischen Entscheidungsträgern, Investoren, Mitarbeitern und Gewerkschaften sind. CEOs tendieren zunehmend dazu Stakeholder aktiv einzubinden, um die zukünftige Ausrichtung der Unternehmen im Spannungsfeld globaler Herausforderungen besser bewältigen zu können (UNGC und Accenture 2013). Dennoch wurde in einer Studie von Brunswick festgestellt, dass die Stakeholderbeziehungen von 79% der Unternehmen ad hoc und nicht strategisch geplant gestaltet werden und auch der Erfolg des Stakeholdermanagements nur in 29% der Unternehmen in Form von spezifischen Kennzahlen (KPIs) gemessen wird (Brunswick 2013). Die Herausforderungen liegen im Verständnis für das (unterschiedliche, manchmal sogar konträre) Verhalten, die Wertvorstellungen und den gesellschaftlichen/ideologischen Hintergrund und dadurch auch die verschiedenen Zielsysteme der Stakeholder (Freeman 1984). Dafür ist die Entwicklung von Management-Kompetenzen auf allen Ebenen erforderlich (siehe dazu den Beitrag von Boschert in diesem Band).

Aufbauend auf den Unternehmenswerten sollten die Grundprinzipien im Umgang mit Stakeholder(gruppen) formuliert und kommuniziert werden. Diese bilden die Basis und den Rahmen für die Stakeholdermanagement-Aktivitäten. Daraus ergeben sich klare Prioritäten für die Verantwortlichen der Stakeholder-Beziehungen. Für international agierende Unternehmen stellt sich die Herausforderung, die zentralen Prinzipien des Stakeholdermanagements mit den lokalen Erfordernissen – wie andere kulturelle Wertesysteme, divergierendes Verständnis von Kommunikation und Interaktion oder auch andere Stakeholdergruppen als im Heimmarkt – in Einklang zu bringen.

Die Einschätzung welche Stakeholdergruppen den größten Einfluss haben werden hat sich in den letzten Jahren bei den CEOs zum Teil deutlich verändert. Bei einer Studie von UN Global Compact und Accenture mit der Frage „Welche Stakeholdergruppen werden in den nächsten 5 Jahren den größten Einfluss haben?“ wird die Bedeutung der Konsu-

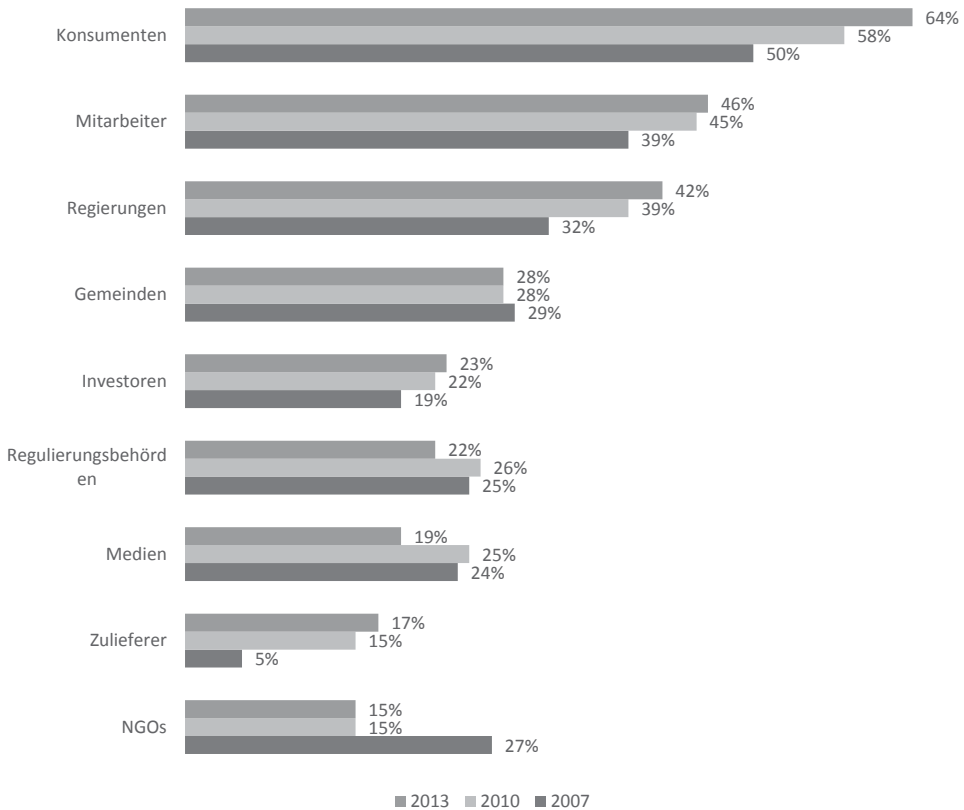


Abb. 1 Einschätzung des Einflusses einzelner Stakeholdergruppen in den nächsten 5 Jahren. (Quelle: UNGC und Accenture 2013)

menten, der Mitarbeiter aber auch der Regierungen und Zulieferer 2013 deutlich höher als noch 2007 eingeschätzt (siehe Abb. 1).

In den letzten Jahren konnte eine Änderung in der Einschätzung der Bedeutung der Stakeholder festgestellt werden: Stakeholder werden zunehmend als Ressource verstanden und damit als wesentliche Quelle für die strategische Ausrichtung und die Prozesse eines Unternehmens erkannt (AccountAbility 2011). Die Aufgabe von Unternehmen verschiebt sich dadurch in die Gestaltung von Rahmenbedingungen, welche die Stakeholder dazu motiviert, ihre Ressourcen in den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens einzubringen (Sachs und Rühli 2011). Zunehmend wird die Gestaltung der Stakeholderbeziehungen von Unternehmen auch als Chance für den Eintritt in Zukunftsmärkte wie z. B. im Gesundheitsbereich oder Bildung gesehen, da hier die Vielfalt an unterschiedlichen Perspektiven, Zielen und Anforderungen zu qualitativ besseren Lösungen führen kann. Die in diesen Märkten vorherrschenden Besonderheiten und Anforderungen sind häufig komplex und für viele Unternehmen mit den internen Ressourcen nur schwer erfolgreich bewältigbar. Für das Management stellt sich auch die Herausforderung der Gestaltung von

Anreizsystemen für die Stakeholder zu entwickeln, damit Stakeholder ihr Wissen und ihre Kompetenzen in die Interaktion einbringen.

In neueren Ansätzen werden Stakeholderbeziehungen zunehmend als Netzwerkbeziehungen dargestellt. Während das „traditionelle“ Stakeholdermodell von diadischen Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholder(gruppen) ausgeht werden bei der Betrachtung von Stakeholderbeziehungen als Netzwerk die Interaktion der Stakeholder und gegenseitige Beeinflussung in die Analyse miteinbezogen. Stakeholder haben nicht nur mit dem Unternehmen Beziehungen, sondern die Stakeholder stehen wiederum in Beziehungen zu anderen Stakeholdern. Diese Perspektive kann dazu beitragen, die organisationale Lernfähigkeit und Wandlungsfähigkeit sowie die Entdeckung von Chancen zu erhöhen (Vandekerckhove und Dentichev 2005). Die Netzwerkbetrachtung unterstützt Unternehmen dabei ein realistischeres Bild der Stakeholderinteraktionen und Machtbeziehungen zu gewinnen (Ungericht 2012) und ihre Informationsflüsse und Interaktionsformen entsprechend zu gestalten. Entscheidend sind dabei nach Rowley (1997) die Netzwerkdichte und Netzwerkzentralität. Je intensiver die Mitglieder eines Netzwerkes miteinander kommunizieren, desto effizienter ist die Kommunikation und desto mehr überlappen sich die Verhaltenserwartungen (Ungericht 2012).

Für den Prozess des Stakeholdermanagements ist ein umfassendes Verständnis für das Verhalten, die Werte und Hintergründe bzw. den gesellschaftlichen Kontext der einzelnen Stakeholder erforderlich (Freeman 1984). Dazu zählt beispielsweise die Frage, welche Rolle und Aufgaben einzelne Stakeholdergruppen in der Diskussion in den von den Unternehmen als relevant angesehenen Themen einnehmen. Das Management ist zunehmend gefordert, die unterschiedlichen Anforderungen der einzelnen Stakeholder-Gruppen auszubalancieren.

Die zeitliche Dimension kann auch ein Schlüsselthema in der Stakeholderbeziehung darstellen wenn Stakeholder in die Entwicklung von Langfristszenarien wie z. B. Mobilität 2030 oder Smart Cities 2050 eingebunden werden. Das frühzeitige Einbinden unterschiedlicher Perspektiven bereichert die Diskussion und lässt Risiken frühzeitig erkennen. Aus dem unterschiedlichen zeitlichen Horizont können sich aber auch konfliktäre Interessen unterschiedlicher Stakeholdergruppen ergeben. Dies betrifft z. B. das kurzfristige Interesse von Kapitalmarktakteuren versus das generationenübergreifende Interesse der Gesellschaft (Müller-Stewens und Lechner 2005).

Eine besondere Chance und Herausforderung liegt in der Identifikation von Lead-Stakeholdern (in Anlehnung an das Lead User Konzept nach von Hippel 1995) – dies sind besonders innovative, motivierte Stakeholder, welche sich besonders früh mit neuen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen auseinandersetzen, ihren Bedarf an neuen Problemlösungen früher als andere formulieren, über ein sehr hohes Wissen zu diesen Themen verfügen, oftmals eine hohe Professionalität in der Zusammenarbeit bieten und häufig global vernetzt sind. Aus der Zusammenarbeit mit diesen Lead Stakeholder können Unternehmen insbesondere im Innovationsmanagement aber auch der Risikofrüherkennung wertvolle Impulse erhalten.

Zahlreiche Unternehmen stehen aktuell vor den Herausforderungen wie die Erkenntnisse aus der Stakeholder-Interaktion in die verschiedenen Unternehmensbereiche wie z. B. Produktion, Einkauf, Unternehmenskommunikation, Personal oder Informationstechnologie gelangen, um dort auch entsprechende Berücksichtigung zu finden. Dies kann durch die Einbindung von Repräsentanten der einzelnen Fachbereiche in den Stakeholder-Dialog und die Gestaltung der Stakeholderbeziehungen sowie die Definition geeigneter Themenbereiche mit dem Stakeholdermanagement verbessert werden. In einem nächsten Schritt können die relevanten Stakeholder von einzelnen Unternehmensbereichen definiert und analysiert werden und geeignete Formen der Interaktion entwickelt werden.

3 CSR-Diskussion und Stakeholdermanagement

Seit Jahrzehnten wird die Frage wie weit die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen reichen soll und was konkret unter gesellschaftlicher Verantwortung zu verstehen ist, diskutiert und oftmals sehr unterschiedlich beantwortet. CSR ist ein Cluster-Konzept, das sich mit den Fachgebieten Wirtschaftsethik, Corporate Philanthropy, Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit und ökologische Verantwortung oftmals erheblich überlappt.

Bedingt durch die unterschiedlichen kulturellen und disziplinären Hintergründe existieren eine Vielzahl an Corporate Social Responsibility-Definitionen und ein sehr breit gestreutes Verständnis sowohl in der Wissenschaft als auch in den Unternehmen. Für Carroll (1979) umfasst die soziale Verantwortung der Unternehmen die wirtschaftlichen, rechtlichen, ethischen und diskretionären Erwartungen, welche die Gesellschaft an Organisationen zu einem bestimmten Zeitpunkt hat. Matten und Moon (2004) betrachten CSR als ein dynamisches Konzept, dass eingebettet in den jeweiligen gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und institutionellen Kontext ist. Neuere Ansätze der gesellschaftlichen Verantwortung heben auch die Fragen der Corporate Governance hervor (Hanke und Stark 2009).

Die in der europäischen CSR-Diskussion verbreiteten Definitionen sind jene der EU-Kommission und der ISO 26000. „Corporate Social Responsibility“ ist laut der Definition der EU-Kommission (2011) *„die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“* während die ISO 26000 Corporate Responsibility als *„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten ...“* definiert. Wie der Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung erfolgt wird in zahlreichen Entwicklungsmodellen aufgezeigt, die sich an den Zielen der Unternehmen oder auch der Frage wie aktiv/passiv gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wahrgenommen wird, orientieren. Beispielsweise zeichnet Schneider (2012 und die dort zitierte Literatur) in seinem Reifegradmodell die Entwicklung von einer passiven CSR hin zu einer proaktiven, global orientierten und ganzheitlichen CSR und unterscheidet dabei folgende Stufen:

- CSR 0.0 – passive Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung
- CSR 1.0 philanthropische CSR, lose CSR-Maßnahmen außerhalb des Kerngeschäfts
- CSR 2.0 unternehmerische und gesellschaftliche Wertschöpfung durch integriertes Management und Systematik – aktive, reflektierte und strategische CSR
- CSR 3.0 Unternehmen als global denkender, lokal agierender, proaktiver politischer Gestalter

Schaltegger (2012) stellt der Diskussion um den „Business Case OF Sustainability“ in welchem die Nutzung eines Trends oftmals ohne substanzielle Nachhaltigkeitsleistungen im Mittelpunkt steht dem „Business Case FOR Sustainability“ gegenüber, bei dem der ökonomische Unternehmenserfolg durch weitreichende Umwelt- und Sozialaktivitäten erreicht wird. Kurucz et al. (2008) konnten aus einer Vielzahl an Studien vier Hauptargumente bzw. Diskussionsstränge in der Diskussion um den „Business Case for CSR“ identifizieren:

- Kosten- und Risikoreduktion
- Erzielung von Wettbewerbsvorteilen
- Legitimität und Reputation sowie
- Erzielen von Win-Win-Situationen von Unternehmen und Gesellschaft (gemeinsame Wertschaffung)

Während sich CSR mit der Frage, welche Verantwortungen ein Unternehmen (in der Gesellschaft) wahrnimmt beschäftigt, setzt sich das Stakeholder-Konzept schwerpunktmäßig mit der Frage, wem gegenüber diese Verantwortung wahrgenommen wird, auseinander. Dadurch ergibt sich auch die enge Vernetzung beider Konzepte in der Theorieentwicklung, aber auch der Umsetzung in der unternehmerischen Praxis (Kakabadze et al. 2005).

Kakabadze et al. (2005) beschreiben den wechselseitigen Zusammenhang von CSR-Literatur und Stakeholdermanagement – während sich die CSR-Literatur schwerpunktmäßig damit befasst, für welche Themen Unternehmen Verantwortung übernehmen, liegt der Fokus der Stakeholder-Theorie und des Stakeholder-Managements darauf, wem gegenüber ein Unternehmen verantwortlich ist. Die wechselseitige Beeinflussung hat letztendlich zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung beider Fachgebiete geführt.

Als zunehmende Herausforderung stellt sich die Heterogenität von Stakeholdergruppen heraus. Stakeholder werden zunehmend auch mit ihren differenzierten Zielen und Erwartungen verstanden. So kann die Stakeholdergruppe „Kapitalmarkt“ beispielsweise in private und institutionelle Investoren, Banken, Ratingagenturen und Finanzanalysten untergliedert werden. Diese Vielfalt sollte dann auch in der Wahl der Interaktionsformen berücksichtigt werden. Dies kann sowohl bei den Kunden und Zulieferern, als auch Medien oder NGOs beobachtet werden, wo unterschiedliche Organisationen, welche der gleichen Stakeholdergruppe zugeordnet werden, differenzierte Ziele verfolgen und unterschiedliche Anforderungen an Unternehmen stellen.

4 Gestaltungsansätze der Stakeholderbeziehungen

Umfassende Chancen bieten die Einbindung von Stakeholdern in die Innovationsprozesse (Altenburger 2013) und das Risikomanagement von Unternehmen. Im sogenannten „Sustainability Sweet Spot“ überlappen sich die Stakeholder-Interessen und die Unternehmensziele (Savitz und Weber 2007) und neue Lösungen können entwickelt werden, welche im Interesse der Stakeholder und des Unternehmens sind. Dies bedeutet nicht nur die Chance neue Produkte und Dienstleistungen mit Stakeholdern zu entwickeln sondern auch neue Prozesse zu gestalten, neue Märkte zu erschließen und möglicherweise auch ein neues Geschäftsmodell zu kreieren. Gesellschaftliche Spannungsfelder mit häufig kontroversen Ansichten der verschiedenen Stakeholder können in den Frühphasen des Innovationsprozesses diskutiert werden, nicht erfolgversprechende Lösungsansätze frühzeitig verworfen und Prototypen mit Stakeholdern getestet werden bevor die Markteinführung erfolgt. Im Risikomanagement bietet die vertrauensbasierte Interaktion mit Stakeholdern zur Risikofrüherkennung, z. B. in der Lebensmittel- oder der chemischen Industrie zahlreiche Möglichkeiten. Beispielsweise können dadurch Anforderungen von Kunden, Lieferanten, NGOs frühzeitig wahrgenommen und der Einsatz von kritischen Materialien oder Rohstoffen zeitgerecht vermieden und in der Produkt- und Prozessgestaltung berücksichtigt werden.

Zur Professionalisierung des Stakeholdermanagements wird von Unternehmen und anderen Organisationen der Austausch in nationalen Netzwerken wie „Econsense“ (Deutschland) oder „Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.“ (Deutschland). „respACT“ (Österreich) oder internationalen Netzwerken wie dem UN Global Compact oder dem „World Business Council for Sustainable Development“ – zum branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch zunehmend genutzt.

Zur Verbesserung der Systematisierung und Strukturierung von Stakeholdern kann eine „Stakeholder Map“ erstellt werden. Durch diese sollen folgende Fragen beantwortet werden (imug 2007):

- Wer sind die zentralen Stakeholder auf nationaler, EU- und globaler Ebene?
- Wie sind die Stakeholder organisiert?
- Wer sind die zentralen Ansprechpartner?
- Welche zentralen Themen haben diese Stakeholder besetzt?
- Welche Position vertreten die Stakeholder gegenüber diesen Themen?
- Wie lassen sich diese Stakeholder bezüglich Reputation, Medienkompetenz, Themenkompetenz, Vernetzungsgrad, Konfliktpotenzial und Kooperationsfähigkeit einordnen?
- Wie kann die interne Einordnung und Strukturierung dieser Stakeholdergruppen optimiert werden?

Die aus der „Stakeholder Map“ gewonnen Erkenntnisse stellen die Grundlage für die Entwicklung strategischer Optionen des Stakeholder-Engagement und einer geeigneten Kommunikationsstrategie dar.

CSR und Stakeholdermanagement
Strategische Herausforderungen und Chancen der
Stakeholdereinbindung
Altenburger, R.; Mesicek, R.H. (Hrsg.)
2016, XII, 255 S. 52 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-662-46559-2