

Nachhaltigkeit durch erfolgreiche Integration von Stakeholdern
in unternehmerische Diskussions- und Entscheidungsprozesse

Die „Lizenz zum Handeln“

Von Klaus Lintemeier



STAKEHOLDER RELATIONS

> Kaum etwas verändert sich so grundlegend wie die unternehmenspolitische Landkarte. Das Management in Unternehmen und Institutionen agiert in einem immer stärkeren Maße in einer vernetzten Welt von Interessen und Einflussmöglichkeiten. Über die primären Stakeholder wie Anteilseigner, Kunden, Zulieferer und Mitarbeiter hinaus treten sekundäre und tertiäre Stakeholdergruppen verstärkt mit regulatorischen, gesellschaftspolitischen und ethischen

Investitionen: Die Politik hat das gesellschaftliche Risikomanagement entdeckt und verschärft über ihre Gesetzgebungskompetenz zunehmend die regulatorischen Anforderungen an Unternehmen und Branchen, NGOs weisen medienwirksam und mit hoher Kampagnenqualität auf Missstände hin.

Wertschöpfung durch Stakeholderintegration

Zugleich verändert sich der Markt der Meinungsbildung grundsätzlich und in

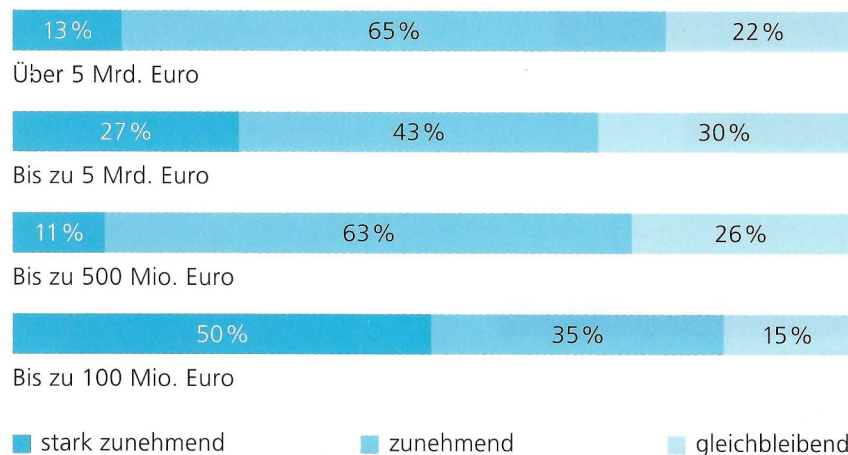
Substantielle Inhalte für die Kommunikation mit externen wie internen Stakeholdern werden entscheidend, belastbare Beziehungen zu Stakeholdern werden zu einem wesentlichen Faktor für den Unternehmenserfolg. Der in vielen Unternehmen immer noch vorherrschende Fokus auf Shareholder und Zielgruppen reicht schon heute nicht mehr aus, um dem rasanten Wandel des unternehmerischen Umfelds zu begegnen. Shareholder sind eine wichtige, aber nicht die einzige Stakeholdergruppe für nachhaltigen Geschäftserfolg. Eine zukunftssichere und nachhaltige Strategie muss heute vielmehr die Aufgabe erfüllen, die Ansprüche aus Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft abzuwägen und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Die sogenannte „Lizenz zum Handeln“ ist auf den Dialog mit allen relevanten Anspruchsgruppen und Meinungsführern angewiesen. Stakeholder erwarten nicht nur Informationen über Aktivitäten und Entscheidungen von Unternehmen, sie wollen auch in Diskussions- und Ent-

„Shareholder sind eine wichtige, aber nicht die einzige Stakeholdergruppe für nachhaltigen Geschäftserfolg.“

Ansprüchen an die Unternehmen heran. Der Gestaltungswille von staatlichen und gesellschaftlichen Stakeholdergruppen nimmt zunehmend Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen und

Windeseile: Klassische Medien verlieren zunehmend ihre Bedeutung als Leitmedien. Meinungsbildung wird direkter, digitaler und dezentraler. Transparenz und Dialog stehen auf der Tagesordnung.

Bedeutung des Stakeholdermanagements nach jährlichem Umsatzvolumen des Unternehmens



scheidungsprozesse eingebunden werden.

Im letzten Jahr wurde die Studie „Stakeholder Integration. Zum Wertschöpfungsbeitrag von Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement“ als Gemeinschaftsprojekt von Lintemeier Stakeholder Relations (Klaus Lintemeier), der MHMK Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation (Prof. Dr. Lars Rademacher) und der Knobel Corporate Communications AG durchgeführt. Auf der Grundlage einer Befragung von Stakeholderverantwortlichen in rund 100 Unternehmen aus der D-A-CH-Region konnten Aussagen zur Partizipation von Stakeholdern an unternehmerischen Entscheidungen und Entwicklungen ermittelt werden: Kleine und mittelständische Unternehmen, klassische Business-to-Business-Unternehmen und die sogenannten Hidden Champions erkennen heute die Notwendigkeit von Stakeholdermanagement. Sie stehen immer häufiger auf der Watchlist kritischer Stakeholdergruppen. Und deren Angriffe

sind fundiert, durchdacht und teilweise auf einem hohen inhaltlichen Niveau. Doch es geht nicht nur um die Kritiker – insgesamt lassen sich vor allem strategische Entscheidungen durch einen Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen erfolgreich durchsetzen.

Erfolgskriterien für nachhaltige Stakeholder Relations

Unternehmen stehen vor neuen kommunikativen Herausforderungen: Führungskräfte müssen künftig Prozesse zur Beteiligung und Partizipation von externen und internen Stakeholdern etablieren, um Akzeptanz und Durchsetzungskraft für strategische Entscheidungen zu erreichen. Es gilt Antworten auf die Frage zu finden, wie interaktive und kommunikative Innovationen im Unternehmen aussehen könnten, die über den Informationsaustausch und den einfachen Dialog mit Stakeholdern hinausgehen und somit einen Mehrwert generieren.

Die in der Studie formulierten Thesen zum Stakeholdermanagement der Zukunft können von Experten eindrucksvoll untermauert werden. 14 Führungskräfte und Entscheider bei Telefónica Deutschland, ÖBB-Holding, Nord Stream, VDI, Bezirksregierung Köln, Kanton Luzern, Helvetia Versicherung, Schweisfurth-Stiftung, ORF und Johanssen + Kretschmer haben im gerade erschienenen Praxisband „Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren“ den Dialog mit Stakeholdern aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und über die Akzeptanz von technischen Großprojekten, von Stakeholder Relations in der operativen Umsetzung sowie über Standards und Normen berichtet. Dabei waren die Handlungsfelder und Herausforderungen, denen sich die Entscheider in ihren Unternehmen stellen mussten, sehr komplex – hinzu kamen unterschiedlichste, auch internationale Stakeholdergruppen, mit denen der Dialog gestaltet werden musste: Wie kann zum Beispiel ein

Bedeutung des Stakeholdermanagements im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)

68% Beziehungsmanagement als strategisches Instrument zur Absicherung von unternehmerischen Gestaltungsspielräumen

65% Maßnahme zur aktiven Gestaltung der Unternehmensreputation

38% Obligatorischer Bestandteil von Entscheidungs- und Planungsprozessen

37% Konfliktmanagement bei Widerständen kritischer Stakeholdergruppen

21% Instrument des Projektmanagements

Integration der Stakeholder in das Unternehmen

42% Information (Stakeholder werden über Geschäftsthemen auf dem Laufenden gehalten)

22% Konsultation (Feedback der Stakeholder wird eingeholt)

23% Kooperation (Stakeholder werden in Entscheidungen und Planungen einbezogen)

12% Partnerschaft (Lösungen und Projekte werden gemeinsam mit Stakeholdern umgesetzt)

verbundpartnerschaftlicher Dialog im Kanton Luzern zur Berufsmatura aufgebaut werden? Und wie lässt sich digitale Stakeholderkommunikation bei der Helvetia über einen Unternehmensblog glaubwürdig gestalten? Wie funktioniert Stakeholderintegration beim ORF, einem staatlichen Rundfunksender? Und wie überzeugt die ÖBB die Bürger von ihren großen Bauprojekten? Wie konnte Nordstream unterschiedlichste internationale Stakeholdergruppen von seinem Offshoregaspipelineprojekt überzeugen? Und wie will Telefónica Deutschland den Unternehmenswert durch ein gezieltes Stakeholdermanagement steigern? Welche Bedeutung hat mittlerweile Stakeholdermanagement für behördliche Genehmigungsverfahren?

Die Praxisberichte zeigen in unterschiedlicher Weise die gegenwärtige

Gestaltung des Stakeholdermanagements auf und lassen Rückschlüsse auf seine zukünftige Entwicklung und Nutzung zu. Es wird deutlich, dass

- Stakeholderintegration mittlerweile über das reine Reputationsmanagement weit hinausgeht,
- durch die frühzeitige Einbindung von Stakeholdern Unternehmensprozesse optimiert werden können,
- sich das Stakeholdermanagement immer stärker an der Supply Chain ausrichtet,
- in den Unternehmen die Organisation des Stakeholdermanagements professionalisiert wird und ein Bewusstsein für die komplexe Problematik von Schnittstellen entsteht,
- Unternehmen ihre Entscheidungen und Vorhaben stärker als bisher intern und extern erklären und begründen,

- Unternehmen ihre Leitbilder inhaltlich an die Integration ihrer Stakeholder anpassen,
- sich in den Unternehmen das Stakeholdermanagement von der Fokussierung auf kritische Anspruchsgruppen verabschiedet und wesentlich breiter aufgestellt wird,
- sich Unternehmen von einer einseitigen Medienzentrierung lösen,
- die interne Stakeholderkommunikation aus dem Schatten der externen Kommunikation tritt, und dass
- normative und strategische Fragen der Unternehmensführung konvergieren.

Dass Stakeholdermanagement immer weiter professionalisiert, standardisiert und damit transparenter und qualitativ messbar werden wird, zeigt nicht zuletzt die Entwicklung von neuen Standards und Normen in diesem Bereich – so beispielsweise im Bereich des CSR-Reportings (siehe G4-Richtlinie der DRI), aber auch für die Dialogkultur bei technischen Großprojekten (siehe VDI 7000 und VDI 7001). <

Klaus Lintemeier ist geschäftsführender Partner und Gründer der Kommunikationsberatung Lintemeier Stakeholder Relations mit Standorten in München und Wien sowie Senior Management Advisor bei Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH, Berlin

Lintemeier, Klaus/Rademacher, Lars (Hrsg.): Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. München 2013