

Stakeholder Relations

Nachhaltigkeit und Dialog
als strategische Erfolgsfaktoren

a

Warum das Management von Stakeholder Relations ein unternehmerischer Erfolgsfaktor ist.

b

Wie sich das Management von Stakeholder Relations in der Praxis bewährt.

c

Welche Bedeutung Stakeholder Integration heute und in Zukunft hat: Studienergebnisse und Thesen.



Stakeholder Relations

Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren

Klaus Lintemeier/Lars Rademacher (Hrsg.)

„I believe that the only way is to adopt what has come to be called ‚value creation‘ stakeholder theory. The main idea is that every business creates value for at least customers, suppliers, employees, communities and financiers.“

R. Edward Freeman

Inhalt

a

4-15

Einführung in das Thema

Warum ist das Management von Stakeholder Relations ein unternehmerischer Erfolgsfaktor? Wie entsteht Wertschöpfung durch das Management von Ansprüchen und Beziehungen?

b

16-55

Expertenbeiträge

Wie schaffen Unternehmen und Investoren Akzeptanz für technische Großprojekte? Wie sieht das Management von Stakeholder Relations in der Praxis aus? Welche Standards und Normen gibt es?

c

56-85

Ergebnisband der Studie

Welche Ergebnisse liefert die Studie „Stakeholder Integration“? Welche Bedeutung hat Stakeholder Management heute und in Zukunft?

86

Glossar

88

Weiterführende Literatur

90

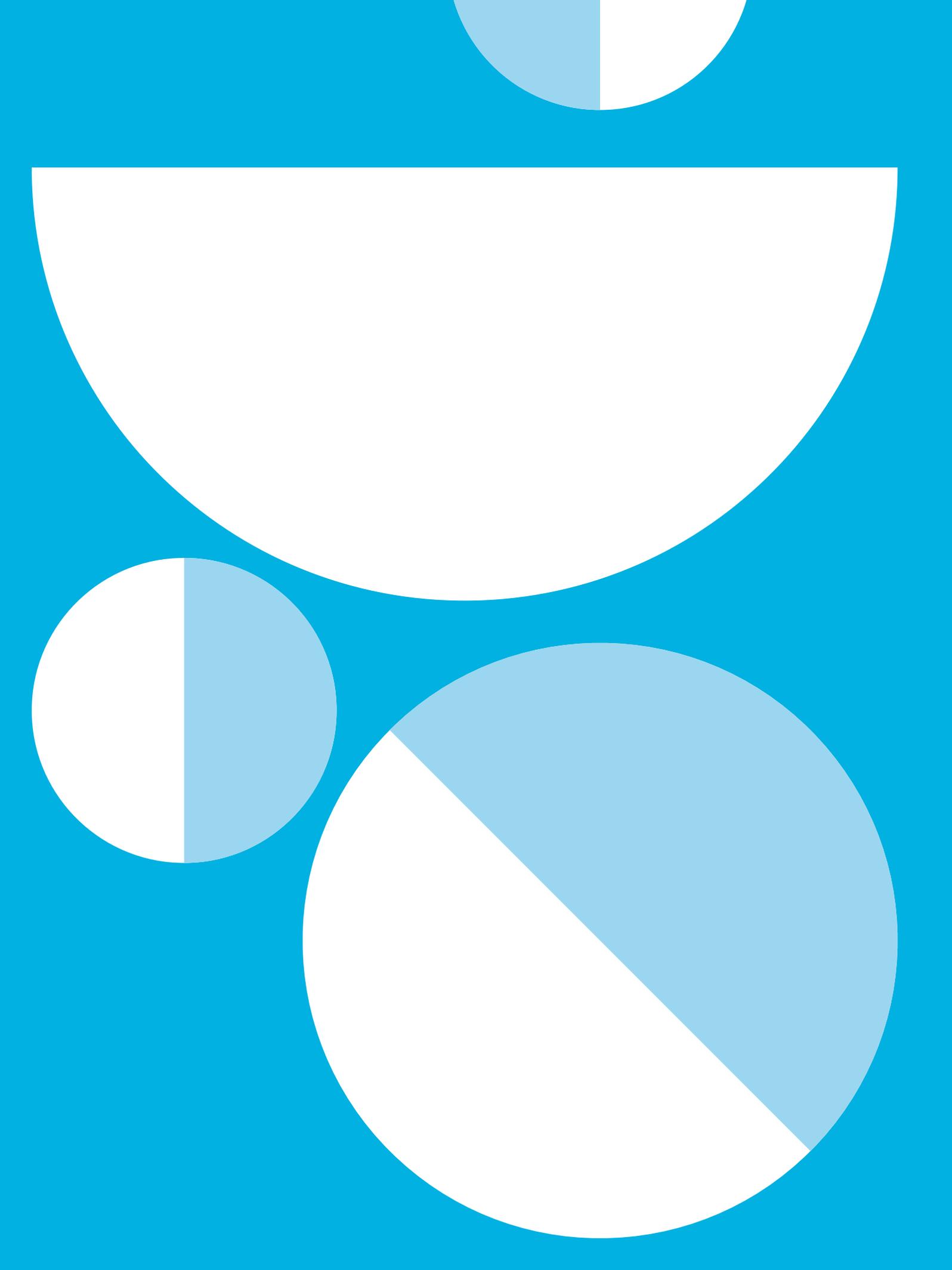
Herausgeber

92

Impressum

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf eine geschlechtsspezifische Unterscheidung verzichtet. Die verwendeten Personen- und Rollenbezeichnungen sind geschlechtsneutral zu sehen.

Alle Grafiken ohne Quellenangaben sind eigene Darstellungen der Autoren bzw. Experten.



a

Einführung in das Thema

Vorwort

6

Das Management von Stakeholder Relations als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Strategiebeitrag

Wertschöpfung durch das Management von Ansprüchen und Beziehungen

9

Entstehung und Bedeutung des Stakeholder-Ansatzes

10

Stakeholder-Ansatz als Managementkonzept

13

Stakeholder-Ansatz als Kommunikationsmodell

Stakeholder-Ansatz

als Wertschöpfungsmodell

Vorwort

Das Management von Stakeholder Relations als unternehmerischer Erfolgsfaktor

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 Stakeholder-Gruppen verstärkt mit regulatorischen, gesellschaftspolitischen und ethischen Ansprüchen an die Unternehmen heran.

Der Gestaltungswille von staatlichen und gesellschaftlichen Stakeholder-Gruppen nimmt zunehmend Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen und Investitionen: Die Politik hat das gesellschaftliche Risikomanagement entdeckt und verschärft über ihre Gesetzgebungskompetenz zunehmend die regulatorischen Anforderungen an Unternehmen und Branchen, NGOs legen medienwirksam und mit hoher Kampagnenqualität den Zeigefinger auf Missstände.

Zugleich verändert sich der Markt der Meinungsbildung grundsätzlich und in Windeseile: Klassische Medien verlieren zunehmend ihre Bedeutung als Leitmedien. Meinungsbildung wird direkter, digitaler und dezentraler. Transparenz und Dialog stehen auf der Tagesordnung. Substanzielle 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 wird nicht mehr reichen, um dem rasanten Wandel des unternehmerischen Umfelds zu begegnen. Shareholder sind eine wichtige, aber nicht die einzige Stakeholder-Gruppe 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 so genannte „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 vielmehr in Diskussions- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Unternehmen und Institutionen stehen deshalb vor einer Doppelaufgabe:

1. Welche neuen Prozesse zur Beteiligung und Partizipation von externen und internen Stakeholdern müssen wir etablieren?
2. Wie könnten interaktive und kommunikative Innovationen aussehen, die über den Informationsaustausch und einfachen Dialog mit Stakeholdern hinausgehen und Mehrwert schaffen?

Für den Expertenband „Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren“ konnten wir Expertinnen und Experten aus Unternehmen und Institutionen gewinnen, die am Beispiel konkreter Projekte aufzeigen, wie bedeutsam und aktuell das Thema „Stakeholder Relations“ für den Unternehmenserfolg ist. Die Einblicke in die Praxis untermauern unsere Studie „Stakeholder Integration“ im letzten Kapitel dieses Bandes. Die Studie war eine Kooperation mit der Knobel Corporate Communications AG und wurde im letzten Jahr durchgeführt.

Unser Expertenkreis aus den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen befasst sich zum Beispiel mit der Frage, wie Unternehmen und Investoren durch neue Dialogformen frühzeitig Akzeptanz für technische Großprojekte aufbauen können und wie Stakeholder Management im Rahmen behördlicher Genehmigungsverfahren professionell umgesetzt werden kann.

Zugleich geben unsere Expertinnen und Experten einen vielfältigen Einblick in die operative Umsetzung von kritischen oder innovativen Vorhaben, bei denen die Integration der unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen die Basis für den Projekterfolg war: Wie wird zum Beispiel ein verbundpartnerschaftlicher Dialog im Bildungssektor aufgebaut? Wie lässt sich digitale Stakeholder-Kommunikation über einen Blog glaubwürdig gestalten? Wie funktioniert Stakeholder Integration bei einem staatlichen Rundfunksender? Und wie überzeugt man unterschiedlichste internationale Stakeholder-Gruppen für ein Offshore-Gaspipeline-Projekt?

Dieses ist nur eine Auswahl von Fragestellungen, die unser Expertenkreis in den Fachbeiträgen beantwortet.

Den Expertinnen und Experten gilt unser Dank für ihre Unterstützung und den wertvollen Erfahrungsaustausch.

Klaus Lintemeier

Prof. Dr. Lars Rademacher

München, Oktober 2013

Strategiebeitrag

Wertschöpfung durch das
Management von Ansprüchen
und Beziehungen

Entstehung und Bedeutung des Stakeholder-Ansatzes

Als Howard R. Bowen 1953 über die „Responsibilities of a Businessman“ schrieb, war der Begriff des Stakeholders kaum bekannt und wurde von ihm auch nicht verwendet. Aber dass wirtschaftliches Handeln stets einen Rahmen von Verantwortlichkeiten aufspannt und der gesellschaftlichen Einbettung und Legitimation bedarf, war Bowen bereits klar. Mittlerweile hat sich das Bild komplett gewandelt: Selbst langjährige Befürworter einer bevorzugten Shareholder-Orientierung, wie der Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater Fredmund Malik (2011), halten mittlerweile eine einseitige Fokussierung auf Anteilseigner für einen Managementfehler.

Diese Umstellung auf die Stakeholder-Perspektive ist durchaus überraschend. R. Edward Freeman, der gemeinhin als „geistiger Vater“ des Stakeholder-Ansatzes gilt, hat diesen seit Mitte der 1980er Jahre immer weiter ausgearbeitet (Freeman, 1984), eine starke Verbreitung fand er anfangs jedoch nur in akademischen Kreisen. In der Unternehmenspraxis hingegen nahm man ihn nur in eingeschränkter Form wahr. So hat sich der Begriff des Stakeholders in den 1990er Jahren zwar sehr schnell eingebürgert, wurde aber als deskriptiv missverstanden. Anspruchsgruppen, so die deutsche Übersetzung, werden meist nur als Zielgruppen interpretiert, die Erwartungen haben und entsprechend dieser Erwartungen informiert werden müssen: über Angebotsstruktur und Neuerungen, über Geschäftsmodell und Wachstum, über verantwortliches unternehmerisches Handeln, über die Situation der Arbeitnehmer oder über den geplanten Standortausbau. Doch wer Stakeholder Management so versteht, versteht es grundsätzlich falsch. Es handelt sich im Gegensatz zu diesem Verständnis um einen normativen Ansatz, der ein ganz spezifisches Verhältnis von Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen vor Augen hat. Freeman sagt: Stakeholder sind kon-

stitutiv für den Erfolg der Organisation, sie einzubinden und mit ihnen zu kooperieren ist – je nach Organisationstyp und Stakeholder-Struktur – der entscheidende Faktor für den Organisationserfolg, nicht eine mögliche Alternative, sondern *conditio sine qua non*. Doch bevor dieses Verständnis sich ausbreiten konnte, verhinderte in den 1990er Jahren der Shareholder Value-Ansatz von Alfred Rappaport (1995) eine intensivere Diskussion des Stakeholder-Paradigmas und verdrängte es zunächst von der Managementagenda.

Von da an galt der Fokus nur noch einer einzelnen Stakeholder-Gruppe: den Anteilseignern. Wenn sich der Unternehmenswert fortlaufend steigert, so die Grundüberlegung, werden sie geneigt sein, die Papiere des jeweiligen Unternehmens zu favorisieren und nicht zu verkaufen, um alternative Papiere in ihr Portfolio zu nehmen. Die Börsenkapitalisierung steigt, das Unternehmen ist dadurch zugleich wirkungsvoll gegen Übernahmen geschützt und verfügt zudem über starke Anreizmechanismen für das Management, das ebenfalls über Aktienoptionen an der Wertentwicklung beteiligt ist. Doch dieses Denken führt zu einer Vielzahl weiterer Governance-Probleme, die hier nicht ausführlich behandelt werden können (verwiesen sei daher auf Clarke, 2004). Fredmund Malik (2011) bezeichnet diese Fokussierung heute als die größte Fehlleitung der Unternehmensführung und erwartet eine schnelle Bereinigung der Lehrpläne an den Universitäten.

Bis zu dieser Wende war es ein weiter Weg, der aber letztlich eine Art Rückbesinnung darstellt.

Denn als Vorläufer des Stakeholder-Denkens kann die weithin vergessene Arbeit „The New State“ von Mary Parker Follett (1918) gelten, die bereits eine erste Organisations- und Führungstheorie auf normativ-demokratischer Basis entwarf. Sie zeigt darin verschiedene Organisationstypen auf und entwirft das Ideal einer nachbarschaftlichen Organisation, in der

dem Manager die Aufgabe zukommt, die bestehenden Interessen im Umfeld der Organisation so zu integrieren, dass der Nutzen für alle steigt.

Der eigentliche Stakeholder-Diskurs setzt für Archie Carroll mit den sozialen Bewegungen in den 1960er Jahren ein. Hier liegt nicht nur die Geburtsstunde der Frauen- und Bürgerrechtsbewegung, sondern auch die der frühen Umweltbewegung, die Carroll unter dem Begriff des „consumer environmentalism“ zusammenfasst.

Aus dieser Haltung hat sich – so Carroll (1979) – bereits in den 1960er Jahren die Erwartung an eine Ausübung unternehmerischer Verantwortlichkeit ergeben: Unternehmen sollten bedenken, was sie an zunächst ökologischen Nebenfolgen ihres Geschäfts hervorbringen und für diese einstehen. In den 1960er Jahren ging es vor allem darum, das Unternehmen als verlässlich und kalkulierbar zu erleben.

In den 1970er Jahren erwartete die Öffentlichkeit bereits ein aktives Reagieren, das Carroll (1979) mit Corporate Social Responsiveness (CSR) beschreibt, womit gemeint ist, dass erste Unternehmen beginnen, auf die hohen Erwartungen der Kunden und Partner einzugehen. Und schon Ende der 1970er Jahre werden nicht nur Haltungen, sondern konkrete Handlungen erwartet – Carroll spricht von Corporate Social Performance. In diesem frühen Artikel aus dem Jahr 1979 verbindet sich bei Carroll bereits die Idee der unternehmerischen Verantwortung mit unterschiedlich gestaffelten Erwartungen von so genannten Stakeholdern – etwa auf den Handlungsfeldern Umwelt, Diskriminierung, Produktsicherheit, Arbeitsplatzsicherheit, finanzielle Performance. Carroll verknüpft diese inhaltlichen Forderungen mit den vier Verantwortungsdimensionen, die er in einer Pyramide zusammengefasst hat: ökonomisch, rechtlich, ethisch und philanthropisch.

Diesen Ansatz hat der Autor später weiterentwickelt: Als Zusammen-

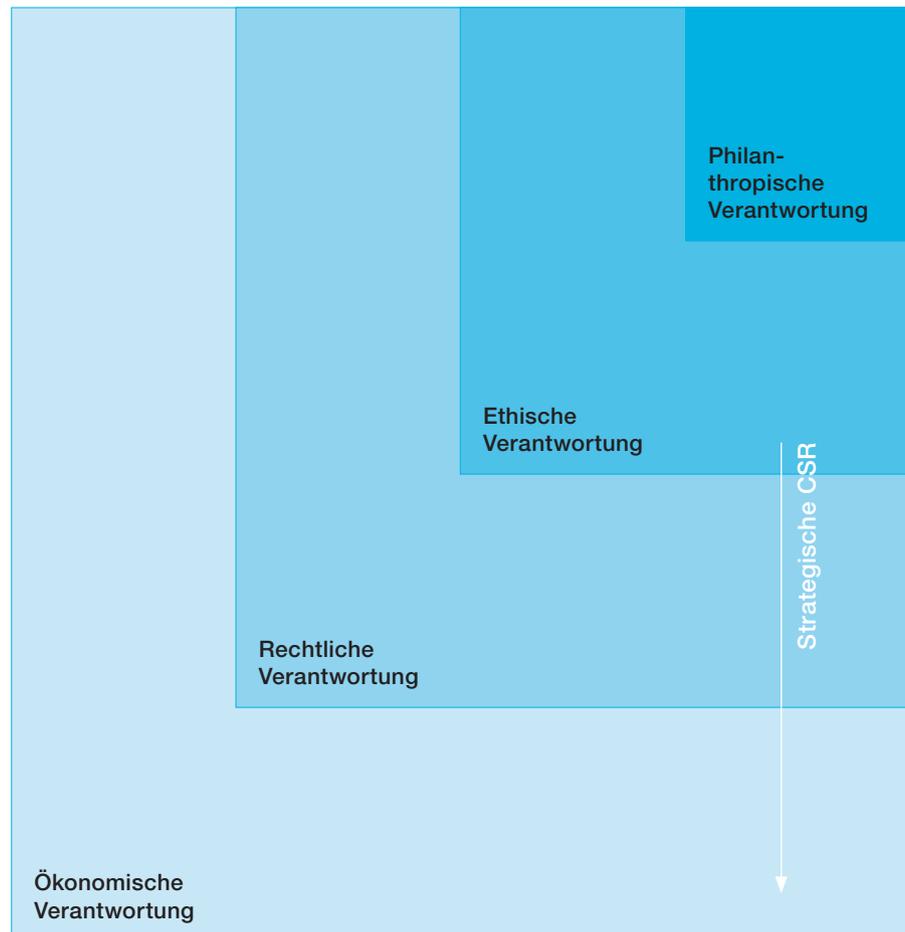
wirken von ökonomischer, rechtlicher und ethischer Sphäre, zwischen denen die tatsächliche Geschäftstätigkeit ausgeübt wird. Im Kern zeigt sich deutlich: Themenfelder, die im modernen Management als getrennt wahrgenommen werden, verfügen über eine gemeinsame Wurzel: Ethik, Recht und Ökonomie gehören untrennbar zusammen. Und der Stakeholder-Ansatz bietet ein Managementkonzept an, das diese grundsätzliche Konstellation aufgreift und für die moderne Managementpraxis zugänglich macht.

Stakeholder-Ansatz als Managementkonzept

Die wesentliche Umstellung vom klassischen Wertschöpfungsdenken der letzten 20 Jahre zu einem Denken in Stakeholder-Kategorien besteht im Wechsel der Perspektive: Nicht der Kunde dient dem Unternehmen, auch nicht das Unternehmen dem Kunden, sondern das Unternehmen dient der Gesellschaft. Das mag in zweierlei Hinsicht überraschend anmuten, denn viele Unternehmen würden für sich lauthals in Anspruch nehmen, kundenorientiert zu arbeiten. Doch schaut man genauer hin, fällt auf, dass zwar Kunden und Investoren pro forma die wichtigsten Stakeholder-Gruppen darstellen – aber eben nur im Prinzip! Vor allem Großorganisationen

tendieren dazu, sich mit sich selbst zu beschäftigen, sich in ihren Prozessen, Strukturen und internen Stakeholder-Konflikten aufzuhalten. Das ist bis zu einem gewissen Grad auch normal und gesund für Organisationen, weil es Routine und Standards hervorbringt. Doch zugleich setzt diese Innenzentrierung einer Orientierung am Kunden enge Grenzen. Noch überraschender mag aber das Postulat erscheinen, dass ein Unternehmen sich gar nicht primär auf den Kunden auszurichten braucht. In klassischen Input-Output-Modellen (Donaldson & Preston, 1995) erzeugt die Unternehmung durch die Kombination von Arbeit, Kapital und den Leistungen von Zulieferern einen Nutzen für den Kunden. Damit ist ein Denken in Wertschöpfungsketten,

CSR-Pyramide nach Carroll (1979)



das Michael Porter (1985) später zu einer Theorie der Spitzenleistungen ausgearbeitet hat, bereits angelegt.

Der Stakeholder-Ansatz hingegen besagt nicht einfach nur, dass wesentlich mehr Beteiligte im Spiel sind, die auch berücksichtigt werden müssen. Der Ansatz geht deutlich weiter:

Die Interessen dieser Beteiligten sind alle gleich relevant – keiner sollte grundsätzlich bevorzugt werden (Donaldson & Preston, 1995: 68). Und bei näherer Betrachtung ist das auch plausibel. Denn warum sollte ein Interesse, das ein Kunde an mir äußert, per se mehr Bedeutung oder Status haben als ein Interesse, das ein Anwohner meiner Fabrik oder ein Ver-

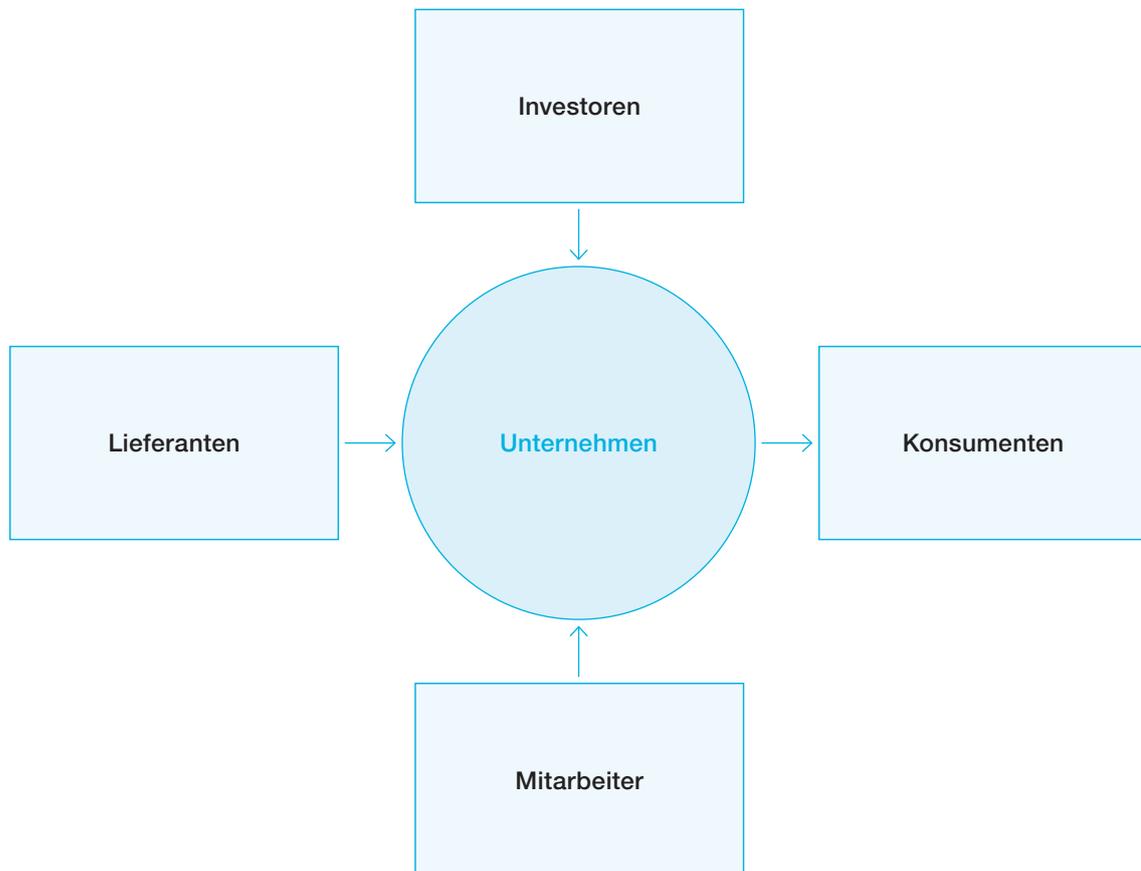
treter einer Gewerkschaft formuliert? Nur weil Unternehmen von Kunden oder Investoren Geld oder Mittel erhalten, ergibt sich daraus eben keine natürliche Vorrangstellung in puncto Legitimation – so überraschend diese Erkenntnis auch sein mag. Freeman hat dieses Modell vor allem nach der Jahrtausendwende zu einem Managementmodell (Freeman, Harrison & Wicks, 2007) für „turbulente Zeiten“ ausgearbeitet. Auslöser einer verstärkten Stakeholder-Orientierung sind für ihn die fortschreitende Globalisierung und Deregulierung der Märkte. Auch neue technologische Entwicklungen und die gestiegene Bedeutung des Umweltschutzes gehören dazu. Diese Veränderungen resultieren für Freeman in einer Destabilisierung des Managements:

Die Beziehungen zu primären Bezugsgruppen (z. B. Eignern, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern) haben sich ebenso verändert wie zu sekundären oder tertiären (etwa Gesetzgeber, Gewerkschaften, NGOs) – und das produziert Unsicherheit.

Unternehmen sind damit aufgefordert, sich intensiver mit erfolgskritischen Stakeholdern auseinanderzusetzen (vgl. Freeman et al., 2007), weil sie sonst in zweifacher Hinsicht nicht erfolgreich sein werden:

Stakeholder, die den übergeordneten Sinn einer Organisation nicht verstehen oder erkennen, könnten ebenso wie Mitarbeiter Zweifel an der gesellschaftlichen Werteorientierung hegen. Der daraus resultierende „lack of

Input-Output-Modell (Donaldson & Preston, 1995)



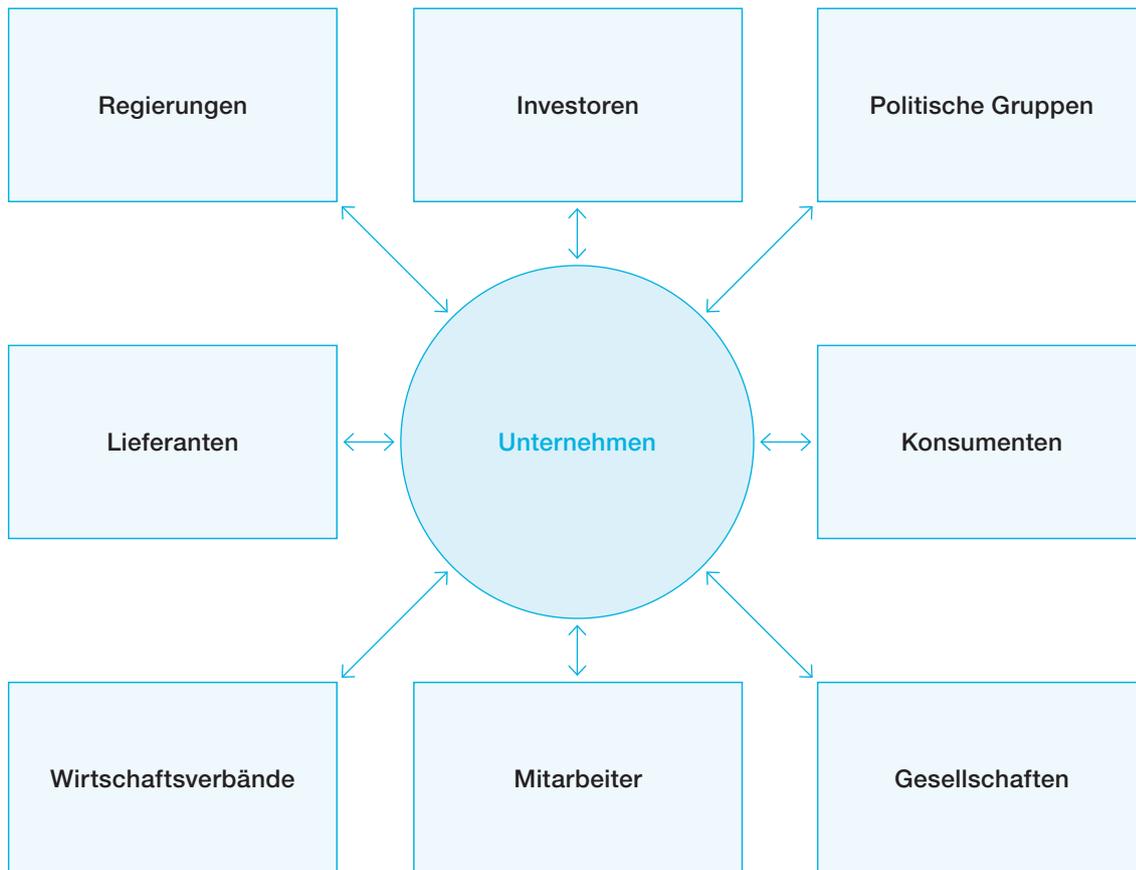
goodwill“ kann sich als Inaktivität–wo Stakeholder-Unterstützung dringend notwendig wäre–oder in aktivem Gegensteuern, etwa als Konsumentenprotest, äußern.

Deshalb versteht sich Stakeholder Management „sowohl aus ethischem als auch erfolgsrationalem Blickwinkel“ als „Existenzsicherung der Unternehmung“ (Weder, 2009: 137). Damit ist klar: Gesellschaft und Unternehmen haben die gleiche Stoßrichtung, ein Agieren gegen gesellschaftliche Wertevorstellungen gefährdet die Organisation. Umgekehrt lassen sich Erfolgspotenziale nur einlösen, wenn Stakeholder-Interessen langfristig in die Unternehmensstrategie integriert werden. Denn Stakeholder-Interessen, so Freeman, nähern sich

im Verlauf der Zeit immer mehr an. Damit ist eine weitere Entwicklung vorgezeichnet: Wenn Stakeholder-Interessen konvergieren, werden die betreffenden Stakeholder sich im Laufe der Zeit quasi natürlich zusammenfinden und im worst case Allianzen gegen mich bilden. Nimmt die gesellschaftliche Schwungkraft der kooperierenden Akteure dann zu, könnten sie auch beispielsweise auf den Gesetzgeber einwirken, um ihre Interessen durchzusetzen. Und das ist in den meisten Fällen die am wenigsten wünschenswerte Option, weil dadurch Handlungsspielräume der Unternehmung eingeschränkt werden. Daraus folgt, dass Unternehmen diese Stakeholder-Interessen von sich aus aufgreifen und in ihre Geschäftsprozesse integrieren müssen. Unter-

bleibt dieses proaktive Vorgehen, wird das Unternehmen gegebenenfalls durch immer neue staatliche Vorgaben zum Handeln gezwungen. Aus dem Managen der Stakeholder wird also mittelfristig ein Management *für* Stakeholder (Freeman et al., 2007). Das wäre dann wohl der fundamentalste Schwenk, den das Management heute nachzuvollziehen hätte.

Stakeholder-Modell (Donaldson & Preston, 1995)



Stakeholder-Ansatz als Kommunikationsmodell

Durchgesetzt hat sich das Stakeholder-Verständnis in den letzten 20 Jahren vor allem in der Unternehmenskommunikation. Diese Funktion ist bereits traditionell dafür zuständig, das Innen- und Außenverhältnis von Organisationen zu beobachten und zu beeinflussen, beispielsweise indem neue und künftig wichtige Themen frühzeitig identifiziert werden (Issues Management). Hierbei geht es auch darum, aufkommende Ansprüche, die das gegenwärtige Netz der Erwartungshaltungen an ein Unternehmen verändern können, zu identifizieren und passende Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Solche Modelle sind bereits früh im Kommunikationsmanagement entwickelt worden.

Grunig & Hunt (1984) sprechen in ihrem prägenden Werk zwar von „publics“, nicht von Stakeholdern, deklinieren aber die unterschiedlichen Informationsmodelle durch. Vom einseitig asymmetrischen Modell bis zum zweiseitig symmetrischen Modell, dem Dialog auf Augenhöhe. Im Kommunikationsmanagement war aus arbeitsökonomischer Perspektive stets klar, dass solche Dialogmodelle nur etwas für spezifische Situationen sein können – beispielsweise für Krisen. Denn wie sollte es zu leisten sein, mit unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen permanent im Dialog zu sein? Doch diese Haltung gerät zunehmend unter Druck.

Einerseits wird eine Organisation, die Dialog nicht einübt, sich auch in Krisensituationen kaum so schnell radikal umstellen können, dass der Dialog auf Anhieb gelingt.

Wir haben dafür eine Vielzahl von Beispielen bis hin zum Kommunikationsdesaster von BP im Fall der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko 2010. Und selbst wenn Szenarien für solche Fälle existieren – etwa in der Touristik- oder Luftfahrtindustrie, wo im Bedarfsfall ganze Abteilungen die Unternehmenskommunikation beim Einrichten situativer Callcenter unterstützen –, können nur die dringendsten Informations-

bedürfnisse bedient werden. Es zeigt sich: Wenn Dialogstrukturen nur als Einzel- oder Sonderfallmaßnahme angeboten werden, kann kein echter Dialog entstehen. Der Stakeholder-Ansatz ist also auch als Paradigma der Kommunikation bislang nicht wirklich umgesetzt. Auf der Ebene der Situationsanalyse und Umfeldrecherche greifen Stakeholder-Modelle zwar, auf der Ebene des fortdauernden Dialogs als Modell des Kommunikationsmanagements dominieren jedoch bislang situative Modelle. Ein dauerhafter Dialog, der voraussetzt, dass das Ergebnis nicht von vornherein feststeht und dass von Stakeholdern auch gelernt werden kann, lässt sich nur in ganz seltenen Fällen und begrenzt auf einzelne Stakeholder-Gruppen erkennen.

Es kommt aber gerade darauf an, den Dialog mit Stakeholdern nicht lediglich als situativen Resonanzraum zu begreifen, sondern neue Interaktionsmodelle mit Stakeholdern und für Stakeholder zu entwickeln, die dem gesellschaftlichen Auftrag der Unternehmung gerecht werden

und zugleich den Stakeholder als integralen Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells auch in den Wertschöpfungsprozess integrieren. Wir sprechen von einer umfassenden Stakeholder Integration.

Stakeholder-Ansatz als Wertschöpfungsmodell

Wer den dauerhaften Dialog mit seinen Stakeholdern aufbauen will, braucht für eine sinnvolle Bearbeitung letztlich erneut eine analytische Trennung der Stakeholder in Gruppen. Doch in dieser Aufteilung drückt sich zunächst keine Hierarchisierung einzelner Stakeholder aus, sondern eine Bearbeitungsstrategie: Wer hat den stärksten Effekt auf unser Geschäft (kurzfristig, mittelfristig, langfristig)? Wer reißt andere mit? Wer ist in der Lage, Regeln, nach denen wir arbeiten, massiv zu beeinflussen? Solche und ähnliche Fragen führen situations- und unternehmensabhängig zu einem spezifischen Stakeholder-

Portfolio. Freeman, Harrison & Wicks (2007) schlagen vor, zunächst eine grobe Unterteilung der Stakeholder-Gruppen danach vorzunehmen, wie die Struktur der Gruppe selbst aussieht, wie sie sich als Stakeholder überhaupt erst konstituiert. Dazu braucht es umfangreiche Daten, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheitsstudien, Mitarbeiterbefragungen, Umfeldstudien. Im nächsten Schritt – und damit verlassen wir endgültig die unternehmenszentrierte Perspektive – wechselt Freeman die Blickrichtung und fragt: Wie denken und was wollen unsere Stakeholder wirklich: in Bezug auf mich, aber auch ganz unabhängig von mir als Unternehmen?

Das Unternehmen soll verstehen lernen, wie seine Stakeholder denken, was ihre eigene Logik ist. Dann wird beispielsweise auch schnell ersichtlich, wo die Interessen mehrerer Stakeholder-Gruppen sich ähneln und besonders nahe beieinanderstehen.

Hier ist einerseits das Potenzial einer Allianzenbildung gegen mein Unternehmen besonders groß. Andererseits aber, da der Stakeholder-Ansatz einem ethischen Imperativ folgt, geht es gar nicht vorrangig um die Eindämmung von Gefahren, sondern konvergierende Stakeholder-Interessen sind ein Indikator dafür, dass ein Handlungsfeld besonders dringlich ist und als Knotenpunkt von Ansprüchen an erster Stelle bearbeitet werden sollte. Nach den Interessen der Stakeholder müssen die jeweiligen Strategien der Stakeholder verstanden und per Monitoring-Verfahren beobachtet werden. Je nach den Strategien der Stakeholder schlagen Freeman et al. (2007) vor, einen von vier Modi der Strategiefindung für die Stakeholder Integration in die eigenen Geschäftsprozesse zu wählen:

- Change of Rules
- Offensive Strategies
- Defensive Strategies
- Holding Strategies

Mit *Change of Rules* sind Strategien gemeint, die versuchen, den regu-

lativen Rahmen (Gesetze) zu beeinflussen. Des Weiteren wird durch sie versucht, Einfluss zu nehmen, unter anderem auf die Entscheidungsstrukturen, die Art der zu treffenden Entscheidungen oder auf die Art des Transaktionsprozesses, auf den sich der Stakeholder bezieht. Für gewöhnlich liegen Regeln in einer Transaktionsbeziehung fest und werden als feststehend akzeptiert. Der Stakeholder-Ansatz fordert unter dem Stichwort *Change of Rules* dazu auf, diese unhinterfragte Akzeptanz des Regelkanons zu hinterfragen und daraufhin abzuklopfen, ob sich das Regelsystem verändern lässt, um produktiver mit den Stakeholder-Ansprüchen umgehen zu können. *Offensive Strategies* arbeiten vor allem am direkten Kontakt zwischen Stakeholder und Unternehmen, indem der Versuch unternommen wird, entlang der Anspruchsknotenpunkte die Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen auf eine neue, produktivere Basis zu stellen. Der Stakeholder soll das Unternehmen neu und anders sehen, eine andere Rolle akzeptieren, so dass sich über die Zeit der Anspruchskanon verändert. Das kann nur gelingen, wenn das Unternehmen selbst etwas verändert. Das können zum Beispiel Kooperationen mit Akteuren sein, die stärker der Erwartungshaltung der Stakeholder entsprechen. *Defensive Strategies* akzeptieren bis zu einem gewissen Grad divergierende Stakeholder-Erwartungen. Auch diese Vorgehensweise kann eine sinnvolle Alternative im *Managing for Stakeholders* sein. Durch Einbezug der Stakeholder und Anpassung des Interaktionsprozesses (was natürlich zu höheren Kosten oder aufwendigen Justierungen führen kann) werden die Stakeholder so weit integriert, dass sie Mitverantwortung übernehmen können. Als *Holding Strategies* werden Modi beschrieben, die möglichst wenig Veränderung zulassen wollen und daher auch nicht an Sichtweisen des Stakeholders oder an der Konstellation der Stakeholder zur Organisation arbeiten. Zentrum dieser Integrationsstrategien sind die Knotenpunkte, an denen Ansprüche mehrerer Stakeholder zusammenlau-

fen. Sie zeigen an, in welchen Fällen und in Bezug auf welche Stakeholder die oben genannten Integrationsmuster vorrangig ansetzen sollten, weil hier besonders viele oder wirkmächtige Interessen berührt sind.

Aus Markenperspektive gehen Schultz, Antorini & Csaba (2005) davon aus, dass Markterfolg sich künftig daran bemessen lässt, wie umfassend es gelingt, Stakeholder-Interessen zu integrieren.

Doch wem das noch zu forsch klingt, der kann sich von bereits existierenden Konzeptionen der Stakeholder Integration in Wertschöpfungsprozesse überzeugen lassen. Denn Wertschöpfung findet schon heute nicht ausschließlich im Unternehmen selbst statt (Stichwort „Outsourcing“), sondern immer häufiger mit Partnern (Picot et al., 2003). Zugleich lösen sich Organisationen in Zeit und Raum immer mehr auf, virtuelle Organisationsformen ergänzen sie oder treten sogar an ihre Stelle. Wertschöpfung wird zunehmend interaktiv (Reichwald & Piller, 2009), Innovationen entstehen in offenen Netzwerken, Kunden und Mitarbeiter sind zunehmend in ko-kreative Prozesse eingebunden (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Das verändert auch die Wertschöpfungskette grundlegend. In ko-kreativen Prozessen (wie etwa in der Computerindustrie, aber zunehmend auch bei Dienstleistungen) entsteht erst in der Kooperation mit Stakeholdern Wertschöpfung. Die nächsten Jahre werden die Entwicklung zu einer Kooperations- und Allianzökonomie hervorbringen. Marktpartner und Stakeholder, die sich bis dahin strikt abgegrenzt haben, greifen Verhandlungsmodelle aus der Politik auf, um sich gemeinsam weiterzuentwickeln.

Die Qualität und Bedeutung der Stakeholder Integration wird zunehmen.

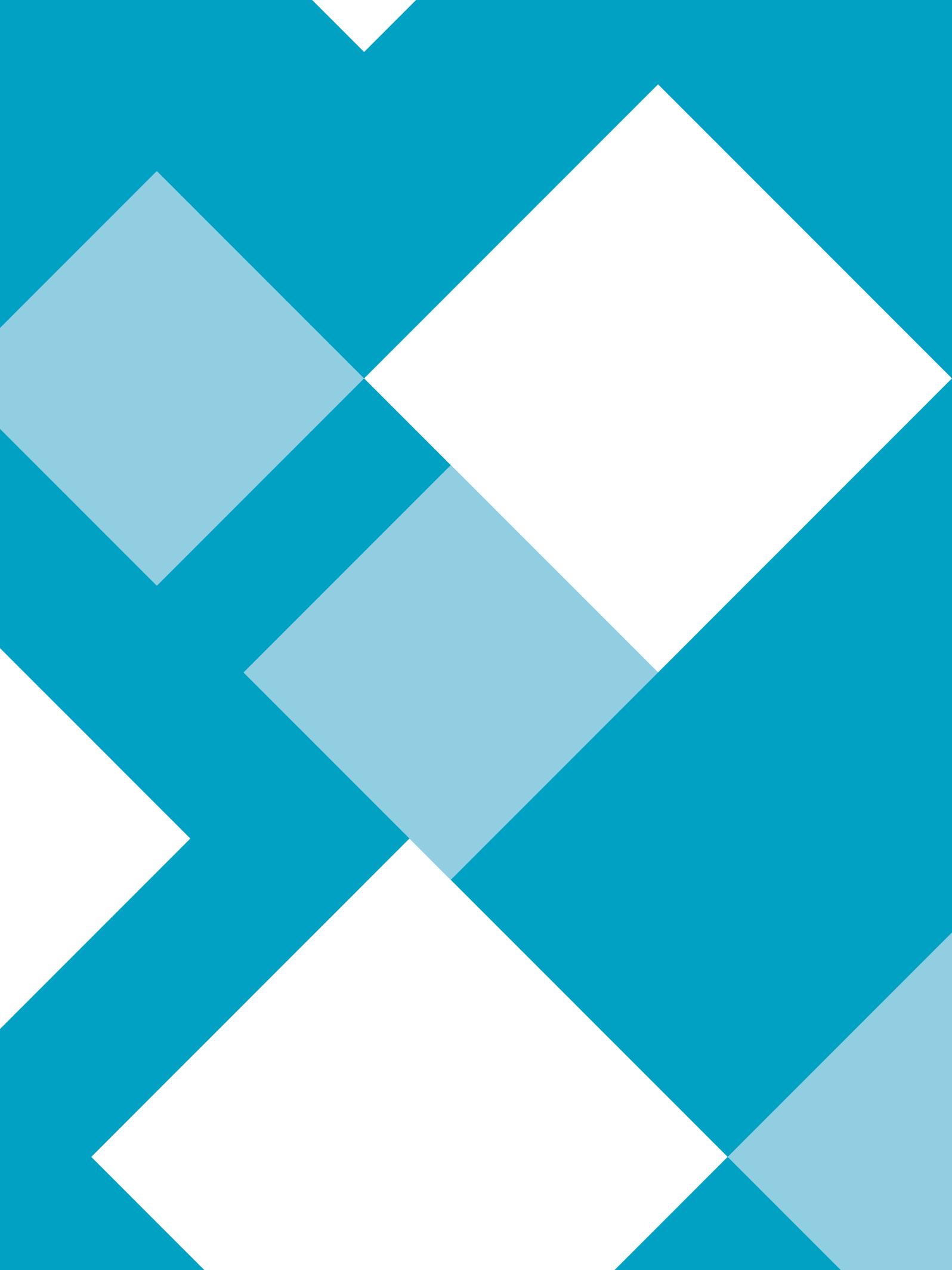
Vor allem die Bereitschaft von Kunden und kritischen Stakeholdern, an gesellschaftlichen Problemlösungen mitzuarbeiten, wird diese Entwicklung

stützen. Damit werden Unternehmen ihre langfristige Stellung als Corporate Citizen aktiv wahrnehmen und eine neue gesellschaftliche Rolle übernehmen. Und die Mitarbeit der Stakeholder wird als substanzieller Erfahrungs- und Leistungsbestandteil in das Transaktionsmodell des Unternehmens eingehen. Doch wo steht das Stakeholder-Thema aktuell? Erkennen Unternehmen bereits die Vorzeichen der neuen Entwicklungen? Integrieren sie Stakeholder bereits strategisch in ihre Prozesse? Oder dominieren isolierte Konzeptionen?

Auf diese und weitere Fragen werden die Expertenbeiträge in diesem Band Antworten geben.

„Umfragen der letzten Jahre ergeben, dass das Wirtschaftssystem von der Mehrheit der Bürger nicht akzeptiert wird und dass die soziale Akzeptanz der Führungseliten in der Wirtschaft auf ein noch nie erlebtes niedrigstes Niveau gesunken ist.“

Dr. Eberhard von Koerber



Expertenbeiträge

Akzeptanz von technischen Großprojekten

18
Stakeholder Management
und behördliche
Genehmigungsverfahren
Dr. Joachim Schwab

23
Neue Dialogkultur bei
technischen Großprojekten
Dr. Volker Brennecke

26
Große Bauprojekte: Wie
gehen die Bürger mit?
Dr. Kristin Hanusch-Linser

Stakeholder Relations in der operativen Umsetzung

29
Förderung der Berufsmatura
im Kanton Luzern:
Statt klassischer Werbung
verbundpartnerschaftlicher
Dialog
Dr. Daniel Preckel

32
Digitale Stakeholder-
Kommunikation:
Integriert kommunizieren
via Unternehmensblog
Martin Nellen
Andreas Notter

35
Den Unternehmenswert
durch Stakeholder
Management steigern
Dr. Roland Kuntze
Iris Rothbauer

38
Der ORF als „Rundfunk
der Gesellschaft“:
Stakeholder Management
als Basis für Medienqualität
Konrad Mitschka

40
Nord Stream:
Transparenz und Dialog als
Schlüssel zum Erfolg
Ulrich Lissek

44
Zucht und Vermarktung
von Zweinutzungshühnern:
Partizipatorische
Multistakeholder-Analyse
für Machbarkeit, Potenziale
und Markterfolg
Prof. Dr. phil. Dipl. theol.
Franz-Theo Gottwald

Standards und Normen

47
GRI G4: Das CSR-
Reporting als Treiber der
Stakeholder Integration
David Haag

51
Die Landkarte der
CSR-Regelwerke
David Haag
Heiko Kretschmer
Klaus Lintemeier

53
Stakeholder-Dialoge:
Vom Runden Tisch zum
Stakeholder-Workshop
Klaus Lintemeier

Stakeholder Management und behördliche Genehmigungsverfahren

von Dr. Joachim Schwab,
Abteilungsleiter Bezirksregierung Köln *

Die Bezirksregierung Köln ist Teil der staatlichen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen und genehmigt und überwacht mit ihrer Abteilung für Umwelt und Arbeitsschutz eine Vielzahl komplexer Anlagen, die Auswirkungen auf die Umwelt haben können.

Zum Portfolio der Bezirksregierung Köln zählen rund 1 000 genehmigungsbedürftige Anlagen im Sinne des BImSchG (Chemieanlagen, Kraftwerke, Papier- und Metallindustrie, Abfallanlagen), gentechnische Anlagen, Kläranlagen, Talsperren, Pipelines und vieles mehr.

Daneben überwacht die Abteilung für Umwelt und Arbeitsschutz alle Betriebe im Regierungsbezirk hinsichtlich der Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften. Wichtige Handlungsfelder sind zum Beispiel Betriebssicherheit, Produktsicherheit und Strahlenschutz. Vergleicht man das behördliche Aufgabenfeld mit den Erwartungen von Stakeholdern an Unternehmen, so ergeben sich bereits auf den ersten Blick große Schnittmengen. Hier wie dort stehen Fragen des Umwelt- und Arbeitsschutzes und der Produktsicherheit im Mittelpunkt des Interesses.

Solche Schnittmengen findet man bei allen industriellen Großprojekten. Besonders sichtbar werden sie derzeit bei umstrittenen Projekten, wie die aktuelle öffentliche Diskussion zeigt. Daneben gibt es deutliche Schnittmengen auf dem Gebiet der Anlagenüberwachung und beim Umgang mit akuten Krisen und Störfällen. Die professionelle Reak-

tion gerade auf diesen Handlungsfeldern trägt enorm zur Glaubwürdigkeit und Akzeptanz von Unternehmen bei, soll aber an dieser Stelle nicht weiter betrachtet werden.

Im Folgenden werden die Verflechtungen zwischen Stakeholder Management und behördlichen Entscheidungsprozessen am Beispiel industrieller Großprojekte beleuchtet. Die Komplexität und die Dauer von Zulassungsverfahren für industrielle Großprojekte werden in Deutschland vielfach als Investitionshindernis kritisiert. Stuttgart 21 hat in diesem Zusammenhang eine lebhafte Debatte über Bürgerbeteiligung bei Planung und Zulassung von Projekten ausgelöst, die den Genehmigungsbehörden bundesweit auf Schritt und Tritt begegnet. Stellvertretend sei an dieser Stelle nur auf die Auseinandersetzungen über die Umsetzung der Energiewende verwiesen. Diese Debatte ist im Grundsatz nicht völlig neu. Bereits in den 90er Jahren waren Vorhabenträger und Genehmigungsbehörden einem starken öffentlichen „Leidensdruck“ ausgesetzt, der allerdings durch zunehmende Professionalisierung, verwaltungsgerichtliche Grundsatzentscheidungen, weniger Genehmigungsanträge und weniger Einwendungen ab-

„Die gesetzliche Neuregelung ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Sie ist aber schon wegen ihrer Unbestimmtheit kaum geeignet, die Sorge vor einem Scheitern ambitionierter Projekte am zivilen Widerstand zu nehmen.“

nahm. Darüber hinaus konzentrierte sich der Protest auf ausgewählte Projekttypen wie beispielsweise Abfallentsorgungsanlagen.

Heute erleben wir eine „Renaissance“, die sich allerdings unter stark veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abspielt.

Bei der Realisierung industrieller Großvorhaben werden heute stärker als früher die unterschiedlichen Kulturen und Rahmenbedingungen sichtbar, in die solche Projekte eingebettet sind. Auf der einen Seite die Verwaltungskultur mit ihren unterschiedlichen Fachbereichen, bindenden verwaltungs- und umweltrechtlichen Vorgaben und mehr oder weniger feststehenden Ressourcen und auf der anderen Seite eine Öffentlichkeit, die mehr respektive andere Beteiligungsformen einfordert, die eine Abwicklung von Projekten im Rahmen des geltenden Rechts als „formaljuristisch“ empfindet und die von Unternehmen und Behörden eine permanente Sprachfähigkeit einfordert.

Hinzu kommen die Unternehmen mit ihrem Anspruch an prioritäre, schnelle, aber zugleich rechtssichere Bearbeitung durch die Verwaltung sowie eine auf mehreren Ebenen agierende politische Kultur, die ihrerseits wiederum den unterschiedlichsten Erwartungen zu entsprechen hat. Kritiker und NGOs sind im Gegensatz zu früher viel präsenter in den Medien, viel stärker vernetzt und reagieren auf eine größere Bandbreite von Projekten. Und nicht zuletzt ist bei der täglichen Arbeit festzustellen, dass Meinungsbildung digitaler, direkter und dezentraler erfolgt.

Das alles sind enorme Herausforderungen, die zuletzt den deutschen Gesetzgeber auf den Plan gerufen haben. Nach der am 7. Juni 2013 in Kraft getretenen Neuregelung des § 25 Abs. 3 VwVfG „wirkt die Behörde darauf hin, dass der Träger bei der Planung von Vorhaben, die nicht nur unwesentliche Auswirkungen auf die Belange einer größeren Zahl von Dritten haben können, die betroffene Öffentlichkeit frühzeitig über die Ziele des Vorhabens, die Mittel, es zu verwirklichen, und die voraussichtlichen Auswirkungen des Vorhabens unterrichtet (frühe Öffentlichkeitsbeteiligung). Die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung soll möglichst bereits vor Stellung eines Antrags stattfinden. Der betroffenen Öffentlichkeit soll Gelegenheit zur Äußerung und zur Erörterung gegeben werden. Das Ergebnis der vor Antragstellung durchgeführten frühen Öffentlichkeitsbeteiligung soll der betroffenen Öffentlichkeit und der Behörde

spätestens mit der Antragstellung, im Übrigen unverzüglich mitgeteilt werden ...“

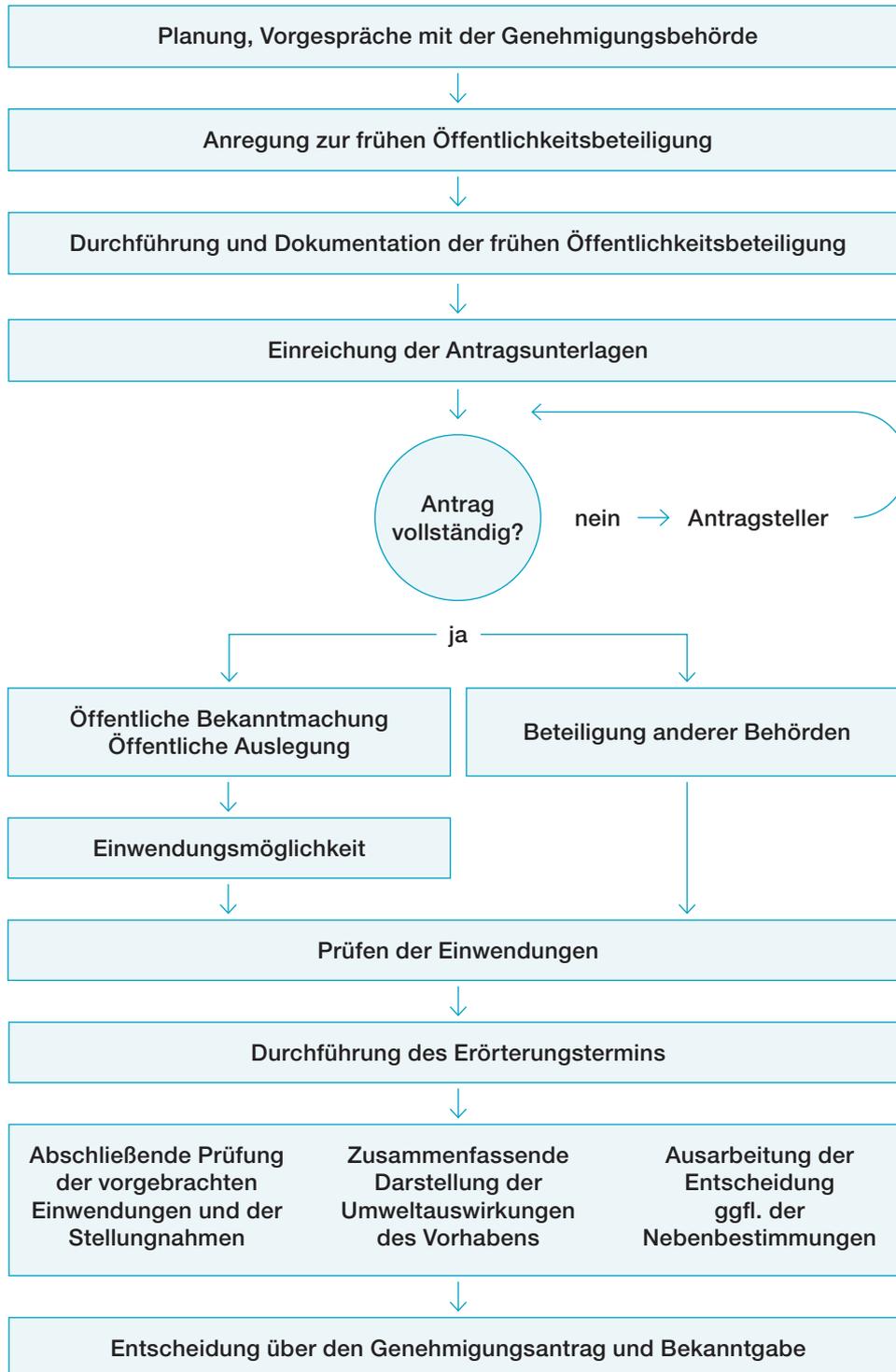
Es ist zu erwarten, dass die Bundesländer ihre (Landes-) Verwaltungsverfahrensgesetze entsprechend anpassen und dass der Bund die 9. BImSchV (Verordnung über das Genehmigungsverfahren) im Sinne der Neuregelung ändert. Die Realisierung industrieller Großprojekte wird deshalb zukünftig in Deutschland wie folgt ablaufen. – siehe Grafik Seite 20

Die gesetzliche Neuregelung ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Sie ist aber schon wegen ihrer Unbestimmtheit kaum geeignet, die Sorge vor einem Scheitern ambitionierter Projekte am zivilen Widerstand zu nehmen. Deshalb stellt sich erneut die Frage, wie zukünftig die Realisierung industrieller Großprojekte verbessert werden kann.

Hierzu ist zunächst generell festzuhalten, dass Projekte, die in solche Rahmenbedingungen eingebettet sind, auf allen Seiten Erfahrung, Fachkompetenz, eine hohe Sensibilität für öffentliche und mediale Prozesse sowie eine ausgeprägte „Ambiguitätstoleranz“ erfordern. Ambiguitätstoleranz meint die Fähigkeit, andere Sichtweisen zu akzeptieren sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren. Darauf müssen sich Unternehmen und Behörden einstellen, wenn zukünftig umstrittene Projekte rechtssicher, innerhalb vertretbarer Zeiträume und mit mehrheitlicher gesellschaftlicher Akzeptanz realisiert werden sollen. Fehlen bei Investoren und Behörden „Genehmigungsmanager“, die einem solchen Anforderungsprofil entsprechen, erübrigt sich die Diskussion über Akzeptanzbildung und Verfahrensbeschleunigung.

Daneben ist das jeweilige Rollenverständnis der Hauptakteure von zentraler Bedeutung. Genehmigungsverfahren für industrielle Großprojekte sind gesetzlich klar determiniert. Sie folgen feststehenden Regeln, die einen demokratischen Ursprung haben. Das Genehmigungsverfahren ist kein Ort für Aushandlungsprozesse im Sinne deliberativer Demokratie. Die Identifikation, Beschreibung und Anwendung alternativer Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse, von denen bislang nur behauptet wird, dass sie zu mehr Akzeptanz führen, ist deshalb keine Aufgabe der Genehmigungsbehörden.

Ablauf eines Genehmigungsverfahrens mit vorgezogener Öffentlichkeitsbeteiligung



„Wer Stakeholder Management als Unternehmensbereich begreift, der auf regulatorische, gesellschaftspolitische und ethische Ansprüche an unternehmerische Tätigkeit reagiert, muss sich deshalb zwangsläufig die Frage stellen, wie die kommunikativen Potenziale zukünftig stärker für die Abwicklung ambitionierter Genehmigungsverfahren fruchtbar gemacht werden können.“

Genehmigungsbehörden gewährleisten faire rechtsstaatliche Verfahren, an deren Ende eine Entscheidung steht, die dem Rechtsfrieden dient. Akzeptanz für Braunkohlekraftwerke, Flughäfen, Pumpspeicherkraftwerke oder Chemieparks zu beschaffen, ist etwas anderes und grundsätzlich Aufgabe des Investors.

Er muss letztlich für „sein Projekt“ werben und sich überlegen, ob und wie er bereits im Vorfeld von Planungen und später projektbegleitend die Bürgerinnen und Bürger vor Ort einbindet. Wer dieses Rollenverständnis nicht von Anfang an offen und möglichst mit der Genehmigungsbehörde abgestimmt kommuniziert, läuft Gefahr, dass industrielle Großprojekte einer allgemeinen Debatte über mehr Demokratie oder bessere respektive andere Verfahrensabläufe zum Opfer fallen. Diese Sichtweise ist dann eine andere, wenn die Verwaltung ihre eigenen Projekte plant und in Genehmigungsprozesse einbringt. In solchen Konstellationen wechselt sie die Rolle, tritt selbst als Investor auf und steht damit wie ein privates Unternehmen vor der Notwendigkeit der Akzeptanzbeschaffung. Diese Sonderkonstellation wirft vielfältige und unregelmäßige Fragen eines „behördlichen Stakeholder Managements“ auf und soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

Angesichts der Vielzahl bereits bestehender rechtlicher Regeln für industrielle Großprojekte besteht kein Bedarf nach weiterer Regulierung. Es liegt stattdessen nahe, die Neuregelung in § 25 Abs. 3 VwVfG dafür zu nutzen, Optimierungspotenziale im Stakeholder Management und in der Verzahnung mit behördlichen Entscheidungsprozessen zu suchen.

Ein Blick auf die bisherige Praxis liefert einerseits einen ernüchternden Befund, eröffnet aber andererseits auch Chancen. Analysiert man den Ablauf ambitionierter Projekte, so ist zunächst auffällig, dass diese in ihren verschiedenen Phasen stark von technischen und rechtlichen Fragestellungen und den jeweiligen Akteuren beherrscht werden. Es scheint nach wie vor erstrebenswert und erlernt zu sein, Projekte mit technischen und rechtlichen Mitteln durchzusetzen. Bei Projektgesprächen zwischen Investoren und Behörden sitzt in den seltensten Fällen ein Vertreter des Stakeholder Managements mit am Tisch. Stakeholder Management wird in diesem Kontext als ein

„Aliud“ empfunden und scheint vielen Personen aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation „suspekt“.

Den Behörden ist Stakeholder Management weitgehend unbekannt, zumal es im geltenden Recht keinerlei Verantwortung hat. Zur Vermeidung von Missverständnissen sei darauf hingewiesen, dass bei industriellen Großprojekten technische und rechtliche Fragestellungen immer eine herausragende Bedeutung haben werden. Das alleine genügt aber nicht mehr, da bereits im Vorfeld umstrittener Projekte auf vielfältige Weise Kommunikation stattfindet, die Auswirkungen auf das spätere Genehmigungsverfahren hat.

Diese Kommunikation wird bislang überwiegend einzelfallbezogen und zunächst vor dem und später parallel zum eigentlichen Verfahren betrieben. Kommuniziert wird auf den unterschiedlichsten Ebenen mit den unterschiedlichsten Inhalten, den unterschiedlichsten Stakeholdern und den unterschiedlichsten Botschaften. Gespräche mit Genehmigungsbehörden über Art, Umfang und Integration von Unternehmenskommunikation in die behördlichen Prozesse sind die seltene Ausnahme und gelten im Hinblick auf das Neutralitätsgebot von Behörden als „verdächtig“. Diese Praxis führt zunächst zu einer „kommunikativen Entkopplung“ vom eigentlichen Genehmigungsprozess und zur Kommunikation auf parallelen Kanälen während des Genehmigungsverfahrens. Abgesehen von zahlreichen Schnittstellen betreiben Investoren und Genehmigungsbehörden im ungünstigsten Fall ihre jeweils eigene Kommunikation, was nicht unbedingt zur Beschleunigung beiträgt. Bei diesem Befund verwundert es nicht, dass Behörden in der Regel keinerlei Einblicke in die Organisation des Stakeholder Managements haben und umgekehrt Unternehmen nicht wissen, wie behördliche Kommunikation im Kontext mit Genehmigungsverfahren und einer von ihrem Einfluss her nicht zu unterschätzenden politischen Landschaft funktioniert.

Wer Stakeholder Management als Unternehmensbereich begreift, der auf regulatorische, gesellschaftspolitische und ethische Ansprüche an unternehmerische Tätigkeit reagiert, muss sich deshalb zwangsläufig die Frage stellen, wie die kommunikativen Potenziale zukünftig stärker für die Abwicklung ambitionierter Genehmigungsverfahren fruchtbar gemacht werden können. Natürlich können Un-



Dr. Joachim Schwab leitet seit 2009 die Abteilung für Umwelt und Arbeitsschutz bei der Bezirksregierung Köln. Nach seiner juristischen Ausbildung war er bei der Bezirksregierung Köln von 1986 bis 1996 im Umweltbereich tätig und dort unter anderem für die Durchführung von Genehmigungsverfahren in den Bereichen Abfall, Chemie und Gentechnik verantwortlich. Von 1996 bis 2002 leitete er den Personalbereich in der Schulabteilung und von 2002 bis 2007 den Bereich Verwaltung und Logistik in der Polizeiabteilung. Von 2007 bis 2009 leitete er die Stabsstelle des Regierungspräsidenten.

Unternehmen ebenso wenig wie Behörden die gesetzlichen Rahmenbedingungen verändern. Unternehmen haben aber erheblichen Gestaltungsspielraum in den rechtlich nicht besetzten Räumen.

Deshalb muss das Stakeholder Management vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse stärker als bisher der Frage nachgehen, wie es bereits vor Ablauf der eigentlichen Zulassungsverfahren agieren kann, wie die Ergebnisse in den Verfahrensprozess integriert werden können und wie eine kommunikative Begleitung des zeitversetzten Genehmigungsverfahrens erfolgen kann. Dieser integrative Ansatz ist für Unternehmen und Behörden gleichermaßen von Bedeutung. Für das Stakeholder Management bietet sich die Chance, als integraler Bestandteil von technischen und rechtlichen Konzepten zu einer frühzeitigen Akzeptanzbildung und kommunikativen Begleitung von Genehmigungsverfahren beizutragen. Für Behörden bietet sich die Chance, komplexe Verfahren auch unter heutigen Randbedingungen schnell und rechtsicher abzuwickeln.

Wer den Anspruch hat, Großprojekte unter Einbeziehung rechtlicher, technischer und kommunikativer Aspekte zu gestalten, wird feststellen, dass der Weg einerseits sehr ambitioniert ist und es andererseits nahezu keine regulatorischen Vorgaben gibt. Der letzte Aspekt ist eine Chance und kein Risiko, da er Raum für innovative Lösungen bietet. Der erste Aspekt erfordert ein Umdenken auf beiden Seiten, deutlich mehr Kenntnis über die jeweiligen Arbeitswelten und nicht zuletzt zusätzliche beziehungsweise andere Ressourcen. Nur so wird es möglich sein, die unbestimmte Vorstellung des deutschen Gesetzgebers in § 25 Abs. 3 VwVfG über mehr Kommunikation in Zulassungsverfahren mit Leben zu füllen.

Wie die Behörden zukünftig ihrer Hinwirkungspflicht genügen, ist derzeit genauso offen, wie die Gestaltung des Prozesses der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung durch die Unternehmen. Wer allerdings Entlastungseffekte der

frühen Öffentlichkeitsbeteiligung beim anschließenden Genehmigungsverfahren spüren will, sollte als Genehmigungsbehörde schon im Vorfeld auf einer aktiven Rolle des Stakeholder Managements bestehen. Hierfür gibt es in der Praxis der Bezirksregierung Köln bereits erste positive Ansätze.

Wer diese Chance nicht nutzt, darf sich nicht wundern, wenn in einigen Jahren erneut nach dem Gesetzgeber gerufen wird. Und wer als Unternehmen mit einer hohen „Akzeptanzlast“ startet, darf sich anschließend nicht über die Zeitdauer von Genehmigungsverfahren beklagen. Spätestens seit Inkrafttreten der gesetzlichen Neuregelung sind deshalb Unternehmen und Behörden aufgefordert, über einen integrativen Ansatz des Genehmigungsmanagements gemeinsam nachzudenken. Unverzichtbare Voraussetzung für das Gelingen zukünftiger Projekte ist allerdings, dass dieser integrative Ansatz bei Investoren und Behörden auf der Entscheidungsebene ankommt.

* Der Beitrag gibt die persönliche Meinung des Verfassers wieder.

Neue Dialogkultur bei technischen Großprojekten

von Dr. Volker Brennecke,

Koordinator Gesellschaft und Innovation, VDI Verein Deutscher Ingenieure

Die Probleme der Realisierung technischer Industrie- und Infrastrukturvorhaben in einer Stakeholdergesellschaft nehmen zu. Ansprüche unterschiedlicher zivilgesellschaftlicher Gruppen und Verbände werden öffentlich geltend gemacht, und potenzielle Anwohner artikulieren ihren Protest nicht nur über die neuen Medien wirkungsvoll.

Diese Konfliktlagen setzen wiederum politische Entscheidungsträger unter Druck und wirken sich auch auf die Behörden aus. Unabhängig von rechtlichen Verfahren oder bereits vorliegenden Genehmigungsbescheiden stehen technische Großprojekte unter dem Vorbehalt der öffentlichen Akzeptanz. Diese ist heute zunehmend von einer Vielzahl von Kriterien abhängig: Dabei spielen umweltpolitisch akzeptierte Begründungen gerade bei der Energiewende ebenso eine Rolle wie die wahrgenommene Legitimität des Entscheidungsverfahrens oder Besitzstandsinteressen von Grundstückseigentümern.

Gerade technik- und ingenieurgetriebene Unternehmen stehen angesichts dieser Herausforderungen vor der Frage, wie sie mit den unterschiedlichen Ansprüchen umgehen sollen. Sie haben zumeist wenig Dialogerfahrungen mit der Öffentlichkeit – anders als Konsumgüterhersteller oder Handelsunternehmen mit Konsumenten und Verbraucherverbänden. Je nach Leidensdruck und Lernkurve gehen sie dazu über, ihre Projekte kommunikativ aufwendiger zu begleiten oder sogar in der frühen Projektentwicklung auf die Öffentlichkeit zuzugehen. Das Spektrum der unterschiedlichen Strategien ist groß, und es herrscht eine gewisse Unsicherheit über „best practices“. Ob unter dem Label „Stakeholder Management“ oder anderen Labels suchen Unternehmen nach Wegen, wie sie die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse mit ihren internen Planungs- und Entscheidungsprozessen synchronisieren können.

Zusätzliche Anforderungen kommen auf Unternehmen noch aus der neuen gesetzlichen Regelung zur „frühen Öffentlichkeitsbeteiligung“ (§ 25 Abs. 3 VwVfG) zu. Danach sind Unternehmen (respektive alle Vorhabenträger) bereits vor Antragstellung bei öffentlich relevanten Projekten gehalten, die Öffentlichkeit einzubeziehen. Durch die gesetzlich aufgegebene Hinwirkungspflicht der Behörden und den Nachweis der Beteiligung im Zuge der Genehmigungsverfahren wird dieses Instrument der „frühen Öffentlichkeitsbeteiligung“ gegenüber den bisher geltenden förmlichen Verfahren noch an Bedeutung gewinnen.

Um den technikgetriebenen Unternehmen, ihren Ingenieuren und allen Beteiligten in diesen Verfahren Hilfestellung zu geben, hat der VDI dieses Thema umfassend und interdisziplinär bearbeitet. In diversen großen Veranstaltungen wie dem Deutschen Ingenieurtag 2013 stand die Forderung nach einer neuen Dialogkultur bei technischen Großprojekten im Mittelpunkt. In einer politischen Stellungnahme des VDI im März 2013 und in zwei VDI-Richtlinien (VDI 7000 und VDI 7001) wurde diese Forderung in konkrete Empfehlungen für die Praxis umgesetzt.

Um zu praxisgerechten Empfehlungen zu kommen, ist zunächst eine gute und nüchterne Analyse erforderlich. Ausgangspunkte waren im VDI zum einen die Erkenntnis, wie die bisherige Kommunikation in Planungs- und Genehmigungsverfahren geprägt ist, und zum anderen,

„Erfolgreiche Projekte zeigen allerdings, dass die Art der praktizierten Dialogkultur entscheidend war: Wenn zu einem frühen Zeitpunkt durch Dialog Vertrauen zwischen den Beteiligten aufgebaut werden konnte, waren die Konflikte in der Regel erheblich geringer.“

was die Erfolgsfaktoren bei Projekten sind, die kommunikativ gut vorbereitet und von den Stakeholdern trotz schwieriger Thematik auch weitgehend akzeptiert wurden.

Heute wird die Kommunikation in Planungs- und Genehmigungsverfahren von rechtlichen und technischen Anforderungen der Behörden an den Vorhabenträger geprägt. Ein Dialog findet vor allem zwischen Antragstellern und Fachleuten der Genehmigungsbehörde, häufig angereichert durch externe Gutachter, statt. Gegenüber der Öffentlichkeit werden der Nutzen des Projektes oder die Kriterien für die Auswahl dieser Variante kaum oder nicht kommuniziert. Gerade durch die rechtlich detailliert geregelten Verfahren und die vorgesehene förmliche Öffentlichkeitsbeteiligung durch Auslegung der Antragsunterlagen wurde dafür auch keine Notwendigkeit gesehen. Die stark eingespielten Kommunikationsstrukturen einschließlich der dafür erforderlichen hohen Expertise – von deren Erfolg nicht zuletzt auch die Genehmigung abhängt – passen allerdings nicht zu der „neuen Realität“: weder zu den Erfordernissen einer meist aufgezwungenen politischen Diskussion in der Öffentlichkeit noch zu den Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern, die sich als Laien mit dem Projekt befassen wollen.

Erfolgreiche Projekte zeigen allerdings, dass die Art der praktizierten Dialogkultur entscheidend war: Wenn zu einem frühen Zeitpunkt durch Dialog Vertrauen zwischen den Beteiligten aufgebaut werden konnte, waren die Konflikte in der Regel erheblich geringer. Dialog hebt zwar nicht Interessengegensätze auf, macht sie aber verhandelbar und ermöglicht Lösungen. Die Stellungnahme des VDI widmet sich dieser neuen Dialogkultur und formuliert dazu Leitlinien. Sie widmet sich dann zunächst der Rolle von Politik und öffentlicher Verwaltung. Staatliche Institutionen haben danach die Aufgabe, nicht nur die rechtliche Genehmigungsfähigkeit zu prüfen, sondern Konflikte auch in einen konstruktiven Diskurs zu überführen. Dies hat vielfältige Konsequenzen für zusätzliche informelle Maßnahmen der Bürgerbeteiligung.

Ebenso äußert sich die Stellungnahme zur Rolle der Vorhabenträger. Noch stärker als die Behörden sieht der VDI die privaten und öffentlichen Vorhabenträger in der Pflicht, für ihre Projekte in der Öffentlichkeit zu werben und sie zustimmungsfähig zu machen. Hierfür sei ein „professionelles Stakeholder Management eine zwingende Voraussetzung“. Die Berührungspunkte von Stakeholder Management der Vorhabenträger und den behördlichen Genehmigungsverfahren sind in diesem Zusammenhang

von besonderem Interesse (siehe hierzu den Beitrag von Dr. Joachim Schwab in diesem Band).

Um die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung in die Managementstrukturen zu integrieren und sie Teil der Projektentwicklung werden zu lassen, hat der VDI die Richtlinie VDI 7000 entwickelt. Die Richtlinie – vergleichbar einer DIN- oder ISO-Norm – schlägt ein strukturiertes Vorgehen vor. Voraussetzung für diese spätere Beteiligung ist zunächst die umfassende interne Vorbereitung: Aus einer Stakeholder-Analyse und einer Analyse der kritischen Themen der unterschiedlichen Gruppen lassen sich viele Kriterien ableiten, um unterschiedliche Varianten des Projektes oder Teile davon intern durchzuspielen. Es müssen nicht nur technisch und wirtschaftlich optimale Lösungen gefunden werden, sondern auch solche, bei denen auf die größtmögliche Akzeptanz gesetzt werden kann.

Dieser Ansatz setzt eine Konsolidierung der Kompetenzen im Unternehmen voraus: Ingenieure, Kommunikatoren und Juristen müssen auf eine neue Weise zusammenarbeiten. Denn bisher konnte sich jeder auf „sein“ Expertisefeld konzentrieren. Der Dialog zwischen Ingenieuren und Juristen ist dabei schon kompliziert genug. Solange Juristen respektive Behörden rechtliche Anforderungen in technische Grenzwerte oder Verfahren „übersetzen“ können, ist zumindest dieser Kommunikationskanal gesichert.

Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit kam dabei bisher kaum vor. Kommunikatoren haben die Aufgabe, die Öffentlichkeit über die Medien zu informieren oder weitergehend Zustimmung mittels medialer Aktivitäten zu organisieren.

Wenn jetzt Unternehmen allerdings „frühe Öffentlichkeitsbeteiligung“ zeitlich vor der Antragstellung vornehmen wollen und ihr Projekt noch nicht fertig geplant, sondern noch in der Entwicklung ist, dann bedarf diese ganze eingespielte Zusammenarbeit neuer „Spielregeln“. Denn wenn die öffentliche Akzeptanz eine ähnlich hohe Bedeutung bekommt wie die rechtliche Genehmigungsfähigkeit oder die Wirtschaftlichkeit des Projektes, dann müssen alle beteiligten Akteure sich daran ausrichten. Das führt – wie die Analyse der Praxis zeigt – bei allen beteiligten Berufsgruppen zu Rollenkonflikten.

Die Rolle der Ingenieure war bisher darauf konzentriert, die technisch „beste Lösung“ aus einer Vielzahl von Möglichkeiten und den neuesten „Stand der Technik“ herauszudestillieren. Diese Fachkompetenz haben nur sie, und deshalb hängt es auch von ihnen ab, wenn nach alternativen

„Denn wenn die öffentliche Akzeptanz eine ähnlich hohe Bedeutung bekommt wie die rechtliche Genehmigungsfähigkeit oder die Wirtschaftlichkeit des Projektes, dann müssen alle beteiligten Akteure sich daran ausrichten.“

Lösungen mit höherem Akzeptanzgrad gesucht wird. Dabei allerdings begeben sich die Experten in den Dialog mit externen Akteuren, die andere Geltungsansprüche ihres Wissens haben. Es kommt schnell zu Kommunikations- und Statusproblemen, die nicht leicht zu lösen sind. Wenn Ingenieure aber unterschiedliche Werte und Anforderungen als Herausforderung für ihre Fachkompetenz bei der Lösungssuche verstehen, dann ist die Basis einer neuen Dialogkultur geschaffen.

Die Rolle der Kommunikatoren war bisher darauf konzentriert, die gefundene Lösung in der Öffentlichkeit zu „verkaufen“. Dazu steht ihnen ein breites Spektrum an Kommunikationsmaßnahmen zur Verfügung. Die meisten Maßnahmen sind allerdings auf Einweg-Kommunikation ausgerichtet und nicht auf Beteiligung. Die Fachkompetenz der Kommunikatoren liegt bei der Diagnose von öffentlichen Debatten und ihrer Dynamiken und der handwerklichen Kenntnisse der Beeinflussung dieser. Die neuen Aufgaben des Stakeholder Managements liegen meist außerhalb ihres etablierten Kompetenzfeldes. Zudem benötigen sie – wenn sie Stakeholder Management auch im Sinne der VDI 7000 umsetzen wollen – intern mehr Ressourcen und mehr Einfluss. Dies setzt sie wiederum unter Druck, eine neue Rolle zu finden und diese auch auszufüllen. Dabei könnte ihnen nicht nur eine wesentliche strategische Bedeutung zuwachsen, sondern auch Nachfragen der Ingenieure nach Coaching beim Umgang mit der Öffentlichkeit. Wenn die Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensleitung, den Ingenieuren und den Kommunikatoren auf die Herstellung von Vertrauen in der Öffentlichkeit gerichtet ist, dann wären auch hier Grundlagen einer neuen Dialogkultur gelegt.

Schließlich werden auch den Juristen neue Anforderungen abverlangt. Ob sie im Unternehmen oder in einer Kanzlei

arbeiten, sie kommen über die rechtliche Einschätzung der Genehmigungsfähigkeit und des Umgangs mit Kritikern immer mehr in die Rolle eines Beraters. Denn die meisten Konflikte bei Industrie- und Infrastrukturprojekten werden in rechtlichen Kategorien ausgetragen, ob im Erörterungstermin oder vor Gericht. Ihre Kompetenz wird meist dann gefordert, wenn es schon „zu spät“ ist und die Konflikte eskaliert sind. In Zukunft sind Juristen noch mehr gefordert, Fallstricke frühzeitig zu erkennen sowie den offenen Dialog zu befördern. Kompetenzen zur nicht-rechtlichen Konflikt-schlichtung (zum Beispiel Mediation) werden ebenfalls immer mehr erwartet. Im integrativen Ansatz der VDI 7000 sind Juristen verantwortlich für ein kooperatives Verfahrensmanagement im Genehmigungsverfahren. Die Abkehr von einem stark auf rechtlichen Ansprüchen konzentrierten Dialog zu einem auf Win-Win-Lösungen ausgerichteten Austausch wäre ein erheblicher Schritt zu einer neuen Kommunikationskultur.

Um diese Veränderungsbedarfe zu realisieren, wird es einen zunehmenden Bedarf an Change Management geben. Diese Veränderungen werden aber auch nur möglich im Rahmen gemeinsamer Lernprozesse aller Akteure. Deshalb ist ein praktischer Erfahrungsaustausch und die Einbindung von Behörden, NGOs und weiteren Stakeholdern entscheidend, um auf dem Weg zu einer neuen Dialogkultur voranzukommen.

Es bedarf zudem Pilotprojekte, um positive Beispiele zu generieren, von denen andere lernen können. Schulungsangebote und Coaching aus einer integrativen Perspektive werden in diesem Feld erforderlich sein, um die Kompetenzen bei der Realisierung von technischen Großprojekten schneller aufzubauen.

Dr. Volker Brennecke ist für die Themen Gesellschaft und Innovation in der Zentrale des VDI in Düsseldorf zuständig. Er hat nach einer technischen Berufsausbildung Politikwissenschaft, öffentliches Recht und Geschichte studiert und über gesellschaftliche Selbststeuerung im Umweltschutz promoviert. Beim VDI hat er die Erarbeitung der Richtlinie zur frühen Öffentlichkeitsbeteiligung initiiert, die ein Fachgremium mit Mitgliedern aus Wirtschaft, Behörden, zivilgesellschaftlichen Gruppen und Dialogexperten erstellt hat. Sein Interesse gilt der interdisziplinären Zusammenarbeit beim Stakeholder Management technischer Großprojekte sowie bei Innovationsprozessen.



Große Bauprojekte: Wie gehen die Bürger mit?

von Dr. Kristin Hanusch-Linser,
Head of Corporate Communication & Marketing,
ÖBB-Holding AG sowie Managing Director, ÖBB Werbung

Anrainerkommunikation und frühzeitige Bürgerinformation sind neue und wesentliche Kommunikationsaufgaben für Infrastruktur-Unternehmen wie die Bahn – und ein von der Politik und den Medien oft nicht wahrgenommenes zentrales Aufgabengebiet der betroffenen Unternehmen. Anrainerkommunikation ist der Hidden-Champion in der Kommunikationskunst: Laut wird es erst dann, wenn diese Kunst versagt.

Erklären und Erzählen

Kaum ein Bauprojekt entsteht ohne begleitende Interessenskonflikte. Und: Infrastruktur-Großprojekte müssen zumeist unter sehr komplexen Rahmenbedingungen und unter laufendem Betrieb realisiert werden. Bauprojekte müssen deshalb erklärt und erzählt werden.

Der volkswirtschaftliche Nutzen von Bahninfrastrukturprojekten muss genauso kommuniziert werden wie der zukünftige Nutzen für den Bahnfahrer und für den Anrainer. An erster Stelle sollten diejenigen über den Nutzen aufgeklärt werden, die unmittelbar davon betroffen sind: die Anrainer. Die Lärmschutzwand ist für den einen ein Segen an Komfortzugewinn. Für den anderen ist sie allerdings ein Fluch, weil die Sicht versperrt wird.

Meistens aber geht es bei großen Infrastrukturprojekten weniger um politische Auseinandersetzungen im Sinne von Zielkonflikten als vielmehr um unterschiedliche Interessen und schlichtweg um die Verteilung knapper Mittel.

Womit wir bei einer weiteren für die Bahn wichtigen Stakeholder-Gruppe wären, der Politik: Die ÖBB stehen zu 100 Prozent im Eigentum der Republik Österreich und sind häufig Spielball für parteipolitische Diskussionen. Nichts, wirklich nichts, was die Bahn macht, sagt oder unternimmt, bleibt unkommentiert.

Die Zukunft heute erlebbar machen

Politiker motiviert die Sorge um das Gemeinwohl. Politische Entscheidungen und öffentliche Debatten sind untrennbar miteinander verbunden. Entscheidungen über die Bahn – ob lokal oder national – benötigen mediale Erklärungen, um von der Bevölkerung verstanden und akzeptiert zu werden. Die Politik hat nur ein Problem: Die Initiatoren eines Bauprojektes sind selten am Ende die stolzen Politiker, die das begehrte Eröffnungsband durchschneiden, wenn am Ende alles funktioniert. Von ihnen wird verlangt, dass sie in Generationen denken. Der Zeithorizont, der ihnen zur Verfügung steht, misst sich aber in Wahlzyklen.

Die lange Vorlaufzeit solcher Projekte macht die Sache nicht einfacher: Was vor zehn Jahren entschieden wurde, braucht noch einmal so lange, um fertiggestellt zu werden. Der Endnutzen ist meist erst für jene Generationen erlebbar, die zum Entstehungszeitpunkt noch nicht mitreden konnten.

Für die Kommunikation bedeutet dieses, das „Hier und Jetzt“ in das „Morgen“ und „Übermorgen“ zu integrieren. Zeitgemäße Stakeholder-Kommunikation kommt demnach nicht ohne breite mediale Übersetzungsarbeit aus. Vor allem dann, wenn die zu kommunizierenden Ergebnisse von Entscheidungen in die Zukunft projiziert werden müssen. Das Vertrauen der Bevölkerung in die Leistung der

Bahn ist hier der Schlüssel: Dieses Vertrauen ist deshalb so immens wichtig, weil diejenigen, die es uns entziehen könnten, Generationen angehören, die sich heute noch gar nicht äußern können und oftmals keine Lobby haben.

Nur Transparenz schafft Vertrauen

Transparenz schafft Akzeptanz. Wer Vertrauen erreichen will, braucht zunächst Mut. Vertrauen ist zugleich die Fähigkeit, ein Beziehungsrisiko einzugehen. Gemeint ist hier: Nichts schöner zu reden, als es ist. Auch dann Verantwortung zu übernehmen, wenn etwas daneben geht.

Wenn ein Unternehmen kommuniziert, dann meint dieses nicht nur die Verbreitung von Botschaften und Informationen: Es geht vielmehr darum, das öffentliche Bild einzufangen und im Gleichklang mit der Realität zu formen. Dafür braucht es Mut!

Wir müssen uns von dem mechanistischen Gedanken verabschieden, dass wir das, was über unser Unternehmen gesagt, berichtet, gepostet wird, steuern–oder gar kontrollieren–können. Wir können jedoch den Dialog mit und um unser Unternehmen organisieren.

Und genau hier liegt die Herausforderung für die Stakeholder-Kommunikation: Dialog und Diskussion wollen organisiert werden, sie verlangen Räume und Strukturen, in denen Auseinandersetzungen stattfinden können. Ein Beispiel: Die höchste Tugend der Bahn ist ihre Pünktlichkeit, doch wer weiß schon, dass Pünktlichkeit kein Produkt der Züge selbst ist, sondern Ergebnis der Schieneninfrastruktur, die sie für ihre Fahrt nutzen? Wenn die ÖBB-Züge im 175sten Jahr der Bahn so pünktlich wie nie zuvor sind, dann deshalb, weil in den letzten Jahren

massiv in die Modernisierung und den Ausbau des Schienennetzes investiert wurde.

Das Ergebnis weitsichtiger verkehrspolitischer Planungen und Investitionen lässt sich kommunikationstechnisch für den Bahnfahrer auf den Punkt bringen: Mit 97 von 100 Zügen, die pünktlich ankommen, sind die ÖBB die pünktlichste Bahn der Europäischen Union.

Die Herleitung dieses Ergebnisses (Infrastrukturinvestitionen in das Schienennetz) löst aber eine ganz andere öffentliche Diskussionsebene aus, in der das finale Ergebnis erst gar nicht mehr zu Wort kommen kann.

Am Ende zählt der Kundennutzen

Ein weiteres Beispiel: Der Bau der neuen Hochleistungsstrecke Wien–St. Pölten mit dem neuen Lainzer Tunnel hat 14 Jahre gedauert. Die Planungen davor dauerten neun Jahre.

Die Investitionssumme für das Projekt beträgt 2,82 Milliarden Euro. Das Ziel ist klar: Millionen Menschen und Tonnen Güter sollen schneller, sicherer und ökologischer von A nach B transportiert werden. Das stimmt zwar, bleibt aber dennoch eine sehr abstrakte Antwort.

Hinzukommt: Die Milliarden an Investitionen wirken als begreifbare und konsumierbare Leistungen erst über ein bis zwei Generationen hinweg.

Adressat ist aber der Fahrgast, dessen einzige Frage lautet: „Was habe ich davon?“ Und für diese Antwort haben wir wenig Zeit: Als Pendler von St. Pölten bin ich 15 Minuten schneller in Wien, und ich komme entspannter an als mit

„Laddering Principle“ für die Anrainerkommunikation



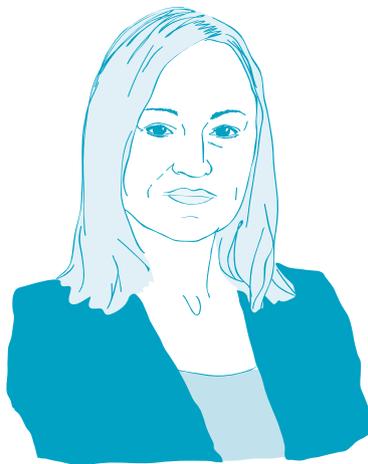
dem Auto. Und diese Geschichte muss in ein Inserat und in einen 25-Sekunden-Spot passen. Keine leichte Aufgabe!

Der volkswirtschaftliche Nutzen drängt sich zwar nicht unmittelbar in der Wahrnehmung des einzelnen Bahnfahrers vor, muss aber dennoch kommuniziert werden. Die Hochleistungsstrecke in unserem Beispiel liefert bei derzeit 20 000 Passagieren pro Richtung täglich eine Zeitersparnis von rund 28 Millionen Euro pro Jahr. Wenn das Fahrgastaufkommen wächst, womit bei steigenden Benzinpreisen und verbesserten Verbindungsangeboten zu rechnen ist, steigt auch dieser Nutzen weiter an.

Zukunft Vertrauen

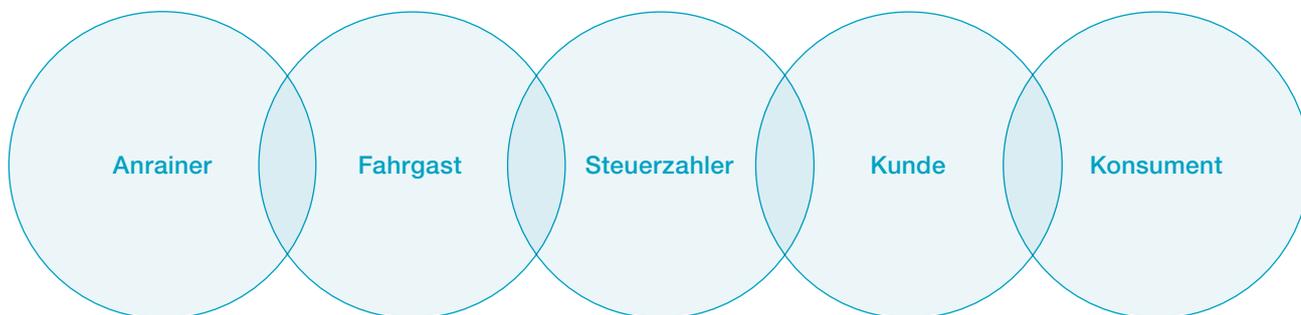
Doch kann unser Anrainer dem versprochenen Nutzen auch vertrauen? Mitten in der Wirtschaftskrise ereilt uns nun eine veritable Vertrauenskrise, die ganze Branchen negativ beeinflusst. Hier und jetzt haben Infrastruktur-Unternehmen eine besonders wertvolle Aufgabe: Sie bauen nicht um des Bauens willen, sie sind vor allem wichtige Konjunkturmotoren in der Krise, verlässliche Partner für die Wirtschaft, schaffen nachhaltig Beschäftigung und sichern langfristig die Mobilität der Zukunft ab. Neue Bahnhöfe, schnellere und bessere Strecken halten bis in das 22. Jahrhundert. Distanzen zwischen Wirtschaftsräumen werden deutlich kürzer – die Mobilität des Arbeitsmarktes wird so erhöht. Ganz nebenbei entstehen Werte, die den Standort stärken.

Es ist daher ein lohnendes Ziel, Stakeholder-Kommunikation auf die Rückeroberung des Vertrauens zu fokussieren. Wenn Vertrauen als verlässliche Vereinbarung, als Versprechen zwischen Angebot und Kunde verstanden wird, kommen wir diesem Ziel sehr nahe.



Dr. Kristin Hanusch-Linser ist seit 2010 Head of Corporate Communication & Marketing der ÖBB-Holding AG sowie Managing Director der ÖBB Werbung. 2012 wurde sie von der International Advertising Association (IAA) zum „Marketer des Jahres“ gewählt. Vor ihrem Eintritt in die ÖBB war sie Vorstand Marketing und Vertrieb bei der Regionalmedien Austria AG. Zuvor war sie in der Geschäftsleitung der Tageszeitung „Heute“ für Verkauf, Vertrieb und Marketing verantwortlich. Nach ihrem Karrierestart bei der EDV-GmbH (heute T-Systems) war sie CEO der Verlagsgruppe Manz und des Online-Anbieters RDB-Rechtsdatenbank.

Prinzip der Kundenansprachen: Der Anrainer in seinen multiplen Identitäten



Förderung der Berufsmatura im Kanton Luzern: Statt klassischer Werbung verbundpartner-schaftlicher Dialog

von Dr. Daniel Preckel,
Leiter Schulische Bildung, Kanton Luzern

Die Berufsmatura (BM) ist im Schweizerischen Bildungssystem ein Angebot für leistungsstarke Schülerinnen und Schüler auf Stufe der Sekundarstufe II. Sie wird innerhalb von drei bis vier Jahren parallel zu einer Berufsausbildung besucht, entweder nach einer regulären Berufslehre in einjährigem Vollzeitunterricht oder in zwei Jahren nebenberuflich in Teilzeitunterricht.

Ausgangslage

Die BM verbindet die berufliche Grundbildung mit einer erweiterten Allgemeinbildung, und zwar mit dem Nutzen, dass die Berufsmaturanden einen Beruf erlernen, sie zudem aber auch prüfungsfrei ein Studium an einer Fachhochschule aufnehmen können. Wegen des Vorteils der doppelten Qualifikation ist sie eine dem gymnasialen Weg gleichwertige Ausbildungsoption.

Im Kanton Luzern ist in den letzten Jahren die Quote der BM-Absolventinnen und -Absolventen stetig auf nunmehr zwölf Prozent gewachsen – seit letztem Schuljahr geht sie jedoch wieder leicht zurück. Die Gründe dafür sind vielfältig. Erste Analysen zeigen beispielsweise, dass die BM von vielen Eltern noch nicht als Premiumprodukt mit klarem Mehrwert wahrgenommen wird. So ist noch nicht genug bekannt, dass die BM als Einstiegsticket in die Fachhochschule hervorragende Karriere- und Lebenschancen mit höchster Bildungsrendite bietet. Auch die Lehrbetriebe bewerten die BM unterschiedlich. Während einige Lehrbetriebe den durch die vielen Absenzen verursachten organi-

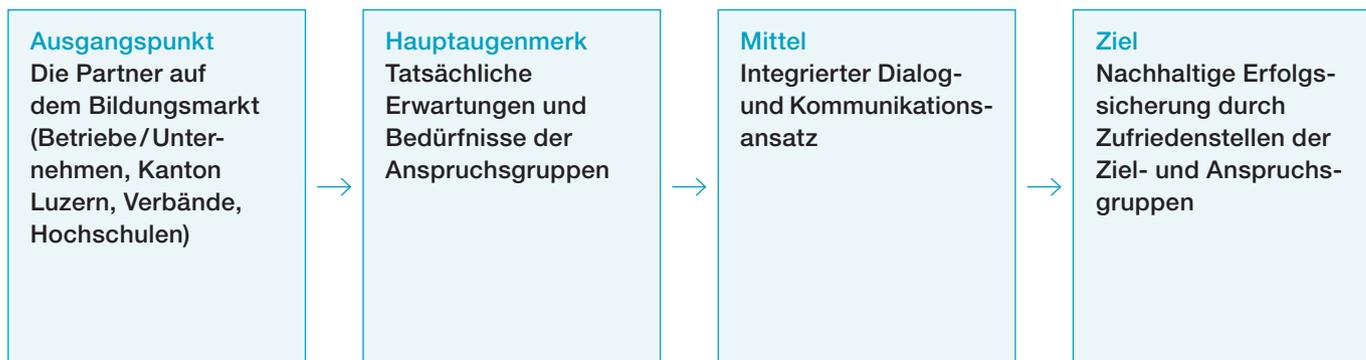
satorischen Aufwand und entstehende Produktivitätsverluste betonen, sehen andere Lehrbetriebe wiederum in der BM die Chance, Nachwuchs für die Branche und für das eigene Unternehmen zu rekrutieren.

Strategieziel

Für den Kanton Luzern waren die noch bestehenden Barrieren gegenüber der BM und die rückläufige BM-Quote der Anlass, die Förderung der BM als Priorität auf die aktuelle bildungspolitische Agenda zu setzen. Im Rahmen der Bildungsstrategie 2013-2015 soll die Quote von zwölf Prozent gehalten und bei gleichbleibender Qualität langfristig auf 15 Prozent gesteigert werden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist unter anderem geplant, ab September 2013 eine Kampagne zur besseren Positionierung der BM im Kanton Luzern zu lancieren.

Kampagnenansatz

Ein Kampagnenansatz, der auf klassische Werbung setzte, erschien von Anfang an wenig hilfreich. Zum einen war das Budget des Kantons limitiert und eine „teure Werbekam-



pagne“ angesichts der restriktiven Sparpolitik öffentlich nicht vertretbar. Zudem ist die BM kein einfaches Bildungsprodukt, dessen Bekanntheit man nur über Werbung erhöhen muss, damit die Jugendlichen sich für diesen Weg entscheiden. Die Wahl für oder gegen die BM ist das Ergebnis eines komplexen Entscheidungsprozesses, den Jugendliche mit ihren Bezugspersonen führen. Welche Argumente dann für oder gegen die BM sprechen, kann sinnvollerweise nur individuell und kontextbezogen in einem Gespräch geklärt werden. Ein letzter entscheidender Grund gegen einen klassischen werblichen Kampagnenansatz liegt jedoch im System selbst: Die duale Berufsbildung in der Schweiz ist eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und Berufsverbänden.

Diese so genannte Verbundpartnerschaft ist ein fein austariertes und in einem breiten Konsens entstandenes System von gegenseitigen Verantwortungsbereichen. Hier kann der Staat respektive der Kanton nicht als Adressat einer Kampagne auftreten und Appelle für ein Bildungsprodukt senden. Eine Kampagne zur Förderung der BM hat nur dann Erfolg, wenn die Förderung der BM zu einem gemeinsamen Anliegen der Verbundpartner und Anspruchsgruppen (Politik, Kanton, Verbände, Unternehmen, Zubringer- und Abnehmerschulen) wird, und von diesen auch mitgetragen wird. Aus diesem Grund war klar, dass man die Verbundpartner von Anfang an in die Kampagne einbinden, in einem gemeinschaftlichen Dialog deren Bedürfnisse und Erwartungen aufnehmen und ihre Unterstützung abholen wollte, um gemeinsam die BM zu fördern.

Kampagnenprinzipien

Die Kampagne lässt sich mit acht Prinzipien skizzieren.

1. Dialog vor Information

Die BM ist ein komplexes Bildungsangebot. Ihr Nutzen kann nur in direkten, persönlichen Gesprächen vermittelt werden. Die Gesprächsanlässe zum Thema BM stehen in der Kampagne im Vordergrund: Ziel ist es, sie zu identifizieren und die Kommunikation der beteiligten Personen (z. B. Berufsbildner, Berufsberater, Personalleiter, Eltern, Lehrer, Kammern und Verbände) mit Inhalts- und Dialogformaten (d. h. mit Präsentationen, Reden, Q&As und Briefings) zu unterstützen.

2. Nachhaltige Partnerschaft

Die Verbundpartnerschaft ist keine Marketingaktion, sondern eine langfristige Bildungspartnerschaft. Ziel ist es, eine Hebelwirkung zu erzielen, indem man die BM-Anspruchsgruppen langfristig einbindet und deren Kommunikation zum Thema BM inhaltlich aufeinander abstimmt und koordiniert.

3. Neue Positionierung

Auffällig war, dass die Leistungsversprechen der BM – vor allem im Vergleich zum gymnasialen Weg – bislang sehr zurückhaltend kommuniziert wurden. Der bisherige Claim „BM als Königsweg“ war abgenutzt, austauschbar und irreführend. Aus diesem Grund wurden auf Basis von Interviews mit allen Verbundpartnern drei starke Kernbotschaften entwickelt.

Dr. Dipl.-Psych. Daniel Preckel ist Leiter der Schulischen Bildung und Mitglied der Geschäftsleitung der Berufs- und Weiterbildung im Kanton Luzern. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Erfahrung im Bereich Bildungsmanagement und Organisationsgestaltung. Zuvor war er wissenschaftlicher Assistent und Lehrbeauftragter an der ETH Zürich, Berater beim Frey Forschungszentrum Zug und bei der Frey Akademie Zürich sowie Partner bei der Ectaveo AG Zürich. Seine Schwerpunkte sind Berufsbildung in der Schweiz und in Europa, innerbetriebliche und schulische Bildungsgestaltung, Innovationen im Bereich Learning & Development sowie Berufsbildungspolitik.



4. Frühzeitigkeit der Ansprache

Die BM wurde bislang den Schülerinnen und Schülern zu spät vermittelt. Mit dem Start der Kampagne wird sie in den kommenden Jahren verstärkt ab der fünften und sechsten Primarklasse sowie zu den Übertritten in Sek I und Sek II vorgestellt und diskutiert werden, zu dem Zeitpunkt also, an dem die beruflichen Entscheidungsprozesse starten.

5. Internationale Verständlichkeit

Die BM wird fast ausschließlich von Schweizern gewählt. Familien mit Migrationshintergrund kennen die BM so gut wie nicht. Deshalb wird die Kampagne auch leistungsstarke Jugendliche mit Migrationshintergrund und deren Eltern ansprechen.

6. Neue Sprache und zielgruppenaffine Begriffe

Die aktuelle Kommunikation über die BM ist fachsprachlich ausgerichtet. Sie beschreibt das System aus der eigenen Perspektive. Die Kampagne wird neue zielgruppenadäquate Begriffe kreieren und den Nutzen der BM aus der Perspektive der Zielgruppen formulieren.

7. Etablierung von Botschaftern

Die Information und Aufklärung über die Vorteile der BM soll über bekannte Persönlichkeiten mit hoher öffentlicher Wertschätzung begleitet werden, die selbst über BM-Erfahrungen verfügen und BM-Erfolgsgeschichten glaubwürdig erzählen können.

8. Stärkung der Promotoren

Die wesentlichen Promotoren wie Berufsberater, Berufsbildner, Lehrpersonen, Personalleiter, Wirtschaftsverbände und Hochschulen sollen durch die Kampagne in ihrer Rolle und Kommunikation aktiv gestärkt werden. Sie werden mit Argumentarien und Kommunikationsmitteln ausgestattet, damit sie die Gespräche und Dialoge mit den Ziel- und Anspruchsgruppen souverän führen können. Damit entsteht eine Hebelwirkung, die kein Plakat auf der weltberühmten Luzerner Kappelbrücke oder einem Schiff am Vierwaldstättersee jemals erreichen könnte.

Zwischenbilanz

Die Kampagne startet im September 2013, ist in drei Kampagnenphasen eingeteilt und endet im März 2014. Der Kanton Luzern wird die Kommunikation der beteiligten Partner und Einzelpersonen während der Kampagne „orchestrieren“, mit dem Ziel, eine einheitliche Kommunikation zu gewährleisten und eine Dramaturgie zu erzeugen, die die Positionierung der BM positiv beeinflusst. Die Akzeptanz des Kampagnenansatzes ist jedenfalls auf Seiten der Verbundpartner bereits jetzt sehr hoch – ausnahmslos alle angefragten Personen sind bereit, sich als Promotoren zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grund erhoffen wir uns eine wirkungsvolle Kampagne – ohne klassische Werbung.

Digitale Stakeholder-Kommunikation: Integriert kommunizieren via Unternehmensblog

von Martin Nellen, Head Corporate Communications & Brand Management Helvetia

und Andreas Notter, Head Corporate Media & Group Media Relations Helvetia

Viele Unternehmen tun sich schwer, ihren Stakeholder-Dialog auf die neuen digitalen Möglichkeiten auszuweiten. Nicht so die Schweizer Versicherungsgruppe Helvetia: Sie betreibt mit dem „Helvetia Blog“ erfolgreich einen eigenen Social-Media-Kanal.

„Dialog“ hat sich die Helvetia im Rahmen ihrer neuen Markenstrategie auf die Fahne geschrieben. Die Absichtserklärung ist deutlich, aber wie kann ein Versicherer seine Kundenkommunikation auf mehr Dialog ausrichten? Im Verlauf zahlreicher Überlegungen entschieden die Verantwortlichen der Unternehmenskommunikation, die neuen Möglichkeiten des Web 2.0 zu nutzen und einen eigenen Social-Media-Kanal zu schaffen: den „Helvetia Blog“ (www.blog.helvetia.ch). Ein Unternehmensblog bietet viele Möglichkeiten, insbesondere durch die Vernetzung der Social-Media-Kanäle. Die Ziele dabei: Förderung des Dialogs und Einforderung von Meinungen, Stärkung der Markenpräsenz, Angebot von Mehrwert sowie Generierung von Leads (und Sales).

Der andere Zugang im Blog

Während der Versicherer seine Internet-Seite helvetia.ch nach wie vor als Informations- und Werbepattform mit starkem Produktbezug versteht, bildet der Helvetia Blog dazu die ideale Ergänzung. Der Unternehmensblog soll emotional berühren: mit Geschichten, die einen Bezug zur Marke und zum Produkt schaffen sowie Reputation und Absatz miteinander verbinden. Das Mittel dazu heißt Storytelling. Expertentipps rund um Versicherungsfragen stiften den Usern einen Nutzen, Wettbewerbe und Kolumnen unterhalten das Publikum und geben ihnen einen

Mehrwert. Die Helvetia macht damit ihr immaterielles Produkt „Versicherung“ greifbarer.

Crossmediale Kommunikation

Mit dem Start des Corporate Blog im November 2012 hat die Helvetia ihre Unternehmenskommunikation neu organisiert. Vorbei sind die Zeiten der klassischen Planung nach dem Ansatz „intern/extern“ für einzelne Kanäle. Neu ist, dass das eigentliche Thema im Zentrum steht. Die Redaktion entscheidet für jedes Thema, in welchen Kanälen dieses stattfinden soll – und in welcher journalistischen Ausprägung. Es kann also sein, dass ein Kundenportrait im Personalmagazin erscheint und parallel dazu ein Video über den gleichen Kunden im Blog. Selbstverständlich nehmen die Medien aufeinander Bezug.

Die Inhaltsplanung für die dreisprachige Plattform erfolgt integriert im Rahmen einer erweiterten Redaktion, der auch Vertreter von Marketing, Vertrieb und Human Resources angehören. Das Gremium stimmt Aktivitäten und Botschaften aller Abteilungen aufeinander ab, um im Sinne der Integrierten Kommunikation eine möglichst große Wirkung für alle Player zu erzielen. Nach der erfolgreichen Einführung in der Schweiz erhalten im Laufe des Jahres 2013 auch die Ländermärkte Deutschland, Österreich, Spanien und Italien ihren eigenen „Helvetia Blog“.

Die acht Erfolgsfaktoren eines Corporate Blog

1. Umfassende Unterstützung

Der Support und das Vertrauen des Managements gegenüber der Blog-Redaktion, die in der Themensetzung grundsätzlich frei ist.

3. Integriertes Betriebskonzept

Ein Corporate Blog kann nur funktionieren, wenn sich alle Abteilungen, die extern und intern kommunizieren, regelmäßig miteinander abstimmen (crossmediale Kommunikation). Ebenfalls sollten Inhalte idealerweise zweitverwertet werden können (Ressourcen).

5. Qualifiziertes Personal

Ein Corporate Blog braucht kompetente und motivierte Mitarbeiter, klare Zuständigkeiten sowie Verständnis für die Mechanismen der Social-Media-Kommunikation.

7. Qualitative Messung

Es gilt herauszufinden, welche Inhalte funktionieren und welche nicht. Und es geht darum, Rechenschaft ablegen zu können gegenüber dem Management.

2. Strategisches Konzept

Basis muss eine umfassende Social-Media-Strategie sein, denn ein Corporate Blog ist nichts anderes als ein (eigener) Social-Media-Kanal. Darin enthalten sind auch alle nachfolgend genannten Punkte.

4. Realistisches Budget

Entwicklung, Erstellung und Weiterentwicklung einer repräsentativen Blog-Plattform sind kostenintensiv, die Herstellung multimedialer Inhalte ist es ebenfalls.

6. Kontinuierliches Monitoring

Online-Kommunikation bedeutet auch das Sichten und allfällige Beantworten von Reaktionen. Je nach Unternehmen bedeutet dies den Aufbau einer Dialog-Organisation (evtuell beim Kundendienst angesiedelt).

8. Zielgerichtete Vermarktung

Die Inhalte müssen zum Zielpublikum kommen. Da in der Regel niemand „freiwillig“ auf den Corporate Blog seiner Versicherung geht, muss man sich permanent Gedanken über die Vermarktung machen. Empfehlenswert ist ein Blog-Newsletter sowie ein Blog-Facebook-Profil als Newsfeed (Push).

Neue Segmente erschließen

Wie kann man mit onlinegestützten Kundendialogen überhaupt eine relevante Reichweite erzielen? Das Patentrezept dazu hat wohl noch niemand gefunden. Online-Kundendialoge gelten bei der Helvetia (noch) als Ergänzung bestehender Kommunikationsmaßnahmen. Jedoch lassen sich damit durchaus neue, zusätzliche Segmente ansprechen. Ein wichtiger Effekt etwa ist der Rückbezug portraierter Kunden: Wer auf dem Helvetia Blog vorgestellt wird, teilt den Inhalt beispielsweise auf seinen eigenen Social-Media-Kanälen. Und Helvetia-Kundenberater erhalten Inhalte für ihre persönliche Kundenkommunikation, indem sie Beiträge aus dem Unternehmensblog auf ihren Profilen teilen. Immer wichtiger wird der Helvetia Blog auch für Print- und Onlinemedien, welche die Plattform als Informationsquelle konsultieren oder unter Quellenangabe sogar ganze Beiträge übernehmen.

Ein eigenes Facebook-Profil für den Helvetia Blog dient Interessierten als Newsfeed. Mit Facebook-Ads lassen sich einzelne Inhalte sehr gezielt bewerben. Wertvoll ist auch

der Blog-Newsletter, der monatlich an Abonnenten verschickt wird. Zur Verbreitung der Themen wird schließlich auch der offizielle Twitter-Account der Helvetia mitgenutzt.

Ein Sender, unbekannte Empfänger

Aus der Perspektive des Web 2.0 lässt sich folgern, dass das klassische Modell einer Sender-Empfänger-Beziehung nicht mehr zutrifft. Soziale Netzwerke zeichnen sich eben gerade dadurch aus, dass die Empfänger einer unbekanntem Masse zugehören, die außerdem die Möglichkeit hat, auf eine Botschaft zu reagieren. Informationsinhalte können beliebig ausgelegt werden, und die gemachten Meinungen verbreiten sich anschließend ebenso unkontrolliert in den sozialen Netzwerken weiter. Dieser Kontrollverlust steht dem Megatrend Social Media diametral gegenüber.

Monitoring rund um die Uhr

Für die Verantwortlichen der Helvetia war deshalb von Beginn klar, dass mit der Einführung des Corporate Blog ein Online- und Social-Media-Monitoring sowie der Aufbau einer Dialog-Organisation einhergehen müssen. Rund

um die Uhr beobachtet die Redaktion Kommentare und Reaktionen auf dem Blog, aber auch auf allen Facebook- und Twitter-Kanälen. In jedem Fall gilt: Antwort innerhalb von 24 Stunden, auch wenn der Inhalt unangenehm oder kritisch ist. Bei komplexen Anfragen wird der zuständige Fachbereich konsultiert. Nur Äußerungen, die gegen die Kommentar-Richtlinien verstoßen – also beispielsweise ehrverletzend, rassistisch oder völlig themenfremd sind –, werden von der Redaktion gelöscht.

Das Engagement in der digitalen Stakeholder-Kommunikation ist nicht gratis. Umso wichtiger ist die regelmäßige Erfolgsmessung. Die Helvetia hat dazu ein eigenes KPI-Modell entwickelt, basierend auf den definierten Kernzielen. Monatlich werden die Werte evaluiert.

Viele Herausforderungen

Die Helvetia gilt in Sachen Online-Kundendialog als Vorreiterin in der Assekuranz-Branche. In der Entwicklung des Projektes mussten die Verantwortlichen deshalb mit vielen Unbekannten kalkulieren. Welches sind die größten Herausforderungen für den Betrieb eines Corporate Blog?

Die hohe Dynamik

Ein Corporate Blog verlangt permanent nach neuen, guten Geschichten mit einer hohen Relevanz für das Publikum (und nicht für die internen Fachabteilungen!). Dies erfordert journalistisches Gespür für gute Themen, eine hohe Textkompetenz und ein profundes Verständnis für integrierte Kommunikation. Und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen.



Martin Nellen ist seit 2007 Leiter Corporate Communications & Brand Management der Helvetia Gruppe, verantwortlich für die Bereiche Corporate Media & Group Media Relations, Media Relations Schweiz, Public Affairs und das Brand Management der Gruppe. Er studierte an der Universität Bern Volkswirtschaft, Politik- und Medienwissenschaften. Nach seinem Einstieg in die Finanzindustrie 1994 bei der damaligen Schweizerischen Volksbank im Kommerzgeschäft arbeitete er bis 2007 bei der Credit Suisse in Stabsfunktionen der Bank und in verschiedenen leitenden Funktionen in den Bereichen Corporate Communications, Marketing und Branding.

Die Vermarktung von Inhalten

Niemand wartet auf den Corporate Blog seiner Versicherung. Neue Inhalte müssen also stets „an den Mann und an die Frau“ gebracht werden – über On- und Offline-Maßnahmen, eingebunden beispielsweise in Werbe- und Sponsoringkampagnen.

Die interne Verankerung und Akzeptanz

Es gibt immer Mitarbeitende, die Mühe bekunden oder skeptisch sind im Umgang mit Social Media und den damit verbundenen Möglichkeiten. Vielen Mitarbeitenden fehlt das Verständnis für diese Art von Kommunikation. Sie erachten sie eigentlich als überflüssig respektive unnötig. Dadurch stehen die Verantwortlichen unter permanentem Erklärungsdruck.

Die technische Komplexität

Ein Unternehmensblog bedeutet wesentlich mehr als das Erstellen von Inhalten. Die Redaktion sieht sich mit zahlreichen technischen Aufgaben konfrontiert: Erfassung von Text, Bild und Video in die CMS-Umgebung, Suchmaschinen-Optimierung, Streuung der Inhalte über Social-Media-Plattformen und Pflege derselben, Verlinkungen in die Blogosphäre und vieles mehr.

Ein Unternehmensblog ist keine Teilzeitbeschäftigung für PR-Beauftragte, sondern eine komplexe, vielschichtige Kommunikationsaufgabe. Sie verlangt ein feines Gespür für Themen, eine hohe technische Affinität und ein großes Verständnis für die Mechanismen sozialer Netzwerke.

Noch nie war das Management des Dialogs zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern wichtiger als im Zeitalter von Social Media und Web 2.0. Und noch nie machte es mehr Spaß!



Andreas Nötter ist Leiter Corporate Media & Group Media Relations bei der Helvetia Gruppe. Mit seinem Team verantwortet er die integrierte, crossmediale Kommunikation der Versicherungsgruppe. Dazu gehören der Helvetia Blog, das Personalmagazin „viva!“, die Image-Publikation „Portrait“ sowie weitere Kommunikationskanäle. Zuvor war der diplomierte PR-Berater unter anderem Kommunikationsleiter beim Schweizer Radio SRF, PR- und Medienverantwortlicher bei der Kantonspolizei Thurgau sowie PR-Redakteur beim Technologiekonzern Bühler.

Den Unternehmenswert durch Stakeholder Management steigern

von Dr. Roland Kuntze, Bereichsleiter Corporate Communications, Telefónica Deutschland
und Iris Rothbauer, Communications Manager, Telefónica Deutschland

Der Börsengang im Oktober 2012 war für Telefónica Deutschland ein Meilenstein. Bei der erfolgreichen Erstnotierung handelte es sich um die größte in Deutschland seit 2007 und weltweit um einen der zehn größten Börsengänge des Jahres. Mit einer Umsetzungszeit von etwas mehr als drei Monaten gelang der Gang an die Börse trotz eines schwierigen Kapitalmarktumfeldes zudem in Rekordzeit.

Für das Unternehmen, das in Deutschland mehr als 25 Millionen Kundenanschlüsse betreibt und durch die Kernmarke O₂ einer breiten Öffentlichkeit bekannt ist, war der Börsengang auch Anlass, das bestehende Stakeholder-Management zu überdenken und die Anforderungen für den Dialog mit Anspruchsgruppen neu zu definieren. Denn ein Börsengang bringt insbesondere auch Veränderungen für die Arbeit der Unternehmenskommunikation. Investoren treten als neue Anspruchsgruppen des Unternehmens hinzu, insgesamt gewinnt die Finanzkommunikation an Bedeutung. Hier gilt es, langfristig Reputation aufzubauen und die Geschäftsstrategie überzeugend zu kommunizieren. Gleichzeitig bekommen Innovationsthemen, die die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Branche unter Beweis stellen, ein stärkeres Gewicht.

Allerdings: Nach einem Börsengang nur über neue Zielgruppen und thematische Schwerpunkte nachzudenken, wäre zu kurz gesprungen. Auch auf strategischer Ebene muss ein Umdenken stattfinden. Für ein börsennotiertes Unternehmen ist es noch wichtiger, dass der

Beitrag der Kommunikation und des Stakeholder Managements vor dem Hintergrund des Kosteneinsatzes für die Wertschöpfung klar ersichtlich ist. Die strategische Planung und Steuerung gewinnt deshalb an Bedeutung.

Um diese Wertschöpfung messbar zu machen, verwendet Telefónica Deutschland eine Reihe von Kennzahlen und Untersuchungen. Neben einer monatlichen Medienresonanzanalyse gehören dazu die kontinuierliche Reputationsmessung sowie die systematische Erfassung der Kundenzufriedenheit. Gerade die Reputationsmessung, die bei Telefónica quartalsweise über den RepTrak in sieben Dimensionen erfolgt, spielt beim Stakeholder Management eine wichtige Rolle. Zusammen erfassen diese Kennzahlen, die jeweils im Benchmark auch alle Marktteilnehmer analysieren, alle wesentlichen Stakeholder des Unternehmens und machen die Kommunikationsarbeit sowie die Wertschöpfung transparent. Jede Kommunikation und Maßnahme im Stakeholder Management muss deshalb die Frage beantworten: Welchen Beitrag leistet sie zum Unternehmenserfolg?

„Die Telekommunikation steht wie kaum eine andere Branche für technologische Innovation und deren gesellschaftliche Auswirkungen. Damit gehen naturgemäß auch hohe Erwartungen und Kontroversen einher, die Telefónica Deutschland als Unternehmen offen mit seinen Stakeholdern diskutiert.“

Für Telefónica Deutschland gehören neben den Kunden, Investoren, politischen Interessengruppen und Mitarbeitern auch die Partner des gesellschaftlichen Engagements zu den wichtigen Anspruchsgruppen. Durch das europaweite Programm „Think Big“ unterstützt Telefónica beispielsweise die Eigeninitiative von Jugendlichen und unterhält dazu einen weitgefächerten Dialog mit Experten und jungen Menschen. Das Stakeholder Management ist zudem eng in das Themenmanagement und Agenda Setting der strategischen Unternehmenskommunikation eingebunden.

Nach dem Börsengang galt es, die Interessen der einzelnen Stakeholder zu überprüfen und – wo nötig – neu zu definieren. Wo gibt es Überschneidungen in den Sichtweisen der Stakeholder, etwa bei den Mitarbeitern und Investoren? Wo treffen unterschiedliche Interessen aufeinander? Für das erste Jahr nach dem Börsengang entwickelte die Unternehmenskommunikation einen detaillierten Kommunikationsplan, um die Stakeholder-Arbeit zu intensivieren und noch stärker in die Wertschöpfung des Unternehmens einzuflechten. In der inhaltlichen Ausarbeitung standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

1. Was sind die Unternehmensziele?

Für das Stakeholder Management ist es besonders wichtig, dass die Kommunikations- und Unternehmensziele eng aufeinander abgestimmt sind.

2. Welche Beziehungen sind nötig, um diese Ziele erreichen zu können?

Welche Akteure haben für die unternehmerischen Ziele Schlüsselfunktionen, zum Beispiel in Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft oder Verbänden? Wie tragen diese Akteure dazu bei, die Unternehmensziele zu sichern?

3. Wie müssen die Beziehungen zu diesen beschaffen sein?

Welches Bild sollen die zentralen Stakeholder von dem Unternehmen haben? Welches haben sie aktuell?

Aus den Antworten ließen sich sowohl der Status quo der aktuellen Stakeholder-Beziehungen sowie eine Übersicht an Zielbildern ermitteln. Dies war die Grundlage für einen Diskurs mit der Unternehmensführung, in dem die Stakeholder-Ziele vor dem Hintergrund der allgemeinen Unternehmensstrategie priorisiert und mit Kennzahlen hinterlegt wurden.

Auch in der Umsetzung brachte dies Veränderungen für die Unternehmenskommunikation:

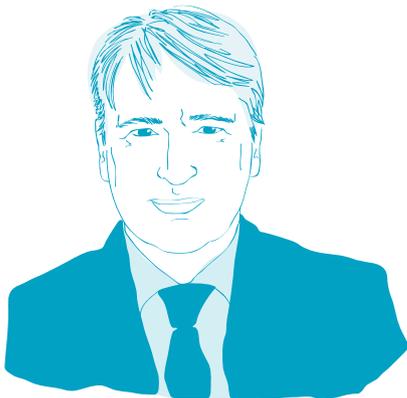
- Für die Stakeholder Relations wurde ein eigenes Team innerhalb der Unternehmenskommunikation gebildet.
- Bereiche mit intensivem Stakeholder-Kontakt wurden miteinander verzahnt.
- Stakeholder Relations-Ziele wurden in die Zielvereinbarungen von Mitarbeitern der Unternehmenskommunikation integriert.
- Die Ziele des Stakeholder Managements fließen bei jeder neuen Kommunikationsmaßnahme als Bewertungsgröße mit ein.

Für Telefónica Deutschland bedeutet gute Stakeholder-Arbeit, auch kontroverse Themen aktiv anzusprechen und diese gegenüber allen Interessengruppen offen zu kommunizieren. Diese Auffassung ist prägend für die gesamte Kommunikation von Telefónica. Die Telekommunikation steht wie kaum eine andere Branche für technologische Innovation und deren gesellschaftliche Auswirkungen. Damit gehen naturgemäß auch hohe Erwartungen und Kontroversen einher, die Telefónica Deutschland als Unternehmen offen mit seinen Stakeholdern diskutiert. Der Erfolg der Stakeholder Relations ist für Telefónica Deutschland deshalb ein wichtiger Gradmesser für die gesamte kommunikative Arbeit des Unternehmens.

„Kein anderer Netzbetreiber in Deutschland macht die Netzqualität gegenüber seinen Kunden so offen und transparent wie Telefónica Deutschland. Die Reputation des Unternehmens stieg in diesem Bereich, wie verschiedene Kennzahlen zeigten, deutlich an.“

Ein Beispiel, wie ein solches erfolgreiches Stakeholder Management aussehen kann, ist das Projekt „Live Check“. Auslöser war, dass Ende 2011 mehrere Tausend Kunden auf Schwachstellen im O₂ Netz hingewiesen hatten. Telefónica Deutschland nahm diese Beschwerden ernst und startete – neben einem umfangreichen Verbesserungs- und Ausbauprogramm an den Mobilfunkstationen – eine Transparenzinitiative. Über eine eigene Webseite sowie über eine App können Kunden sich seitdem bei „Live Check“ informieren, wie gut das Mobilfunknetz an ihrem Standort funktioniert. Dazu geben sie online ihre Adresse

ein und erfahren nahezu in Echtzeit, wie die nächstgelegenen Basisstationen arbeiten. Das Angebot ist mehr als nur ein technischer Informationsdienst. Kein anderer Netzbetreiber in Deutschland macht die Netzqualität gegenüber seinen Kunden so offen und transparent wie Telefónica Deutschland. Die Reputation des Unternehmens stieg in diesem Bereich, wie verschiedene Kennzahlen zeigten, deutlich an. Die Transparenzinitiative, die aus den Erkenntnissen des Stakeholder-Dialogs abgeleitet wurde, schaffte damit einen klaren Mehrwert für das Unternehmen.



Dr. Roland Kuntze ist Bereichsleiter Corporate Communications bei Telefónica Deutschland. In seinen Verantwortungsbereich gehören die interne und externe Kommunikation sowie der Bereich Corporate Responsibility. Seine Karriere begann er als Journalist, ehe er 2000 als Pressesprecher zu VIAG Interkom wechselte. Die Themen des Stakeholder Managements stehen auf Roland Kuntzes täglicher Agenda als Leiter der Unternehmenskommunikation.



Iris Rothbauer ist seit fünf Jahren Communications Manager bei Telefónica Deutschland und verantwortet unter anderem das Stakeholder Management des Unternehmens. In ihr Aufgabengebiet gehören neben dem Agenda Setting durch Stakeholder-Dialoge auch die Positionierung des CEOs und des Vorstands in der Öffentlichkeit. Bevor sie 2006 in das Unternehmen eintrat, war sie für IT-Unternehmen wie Microsoft und IBM tätig.

Der ORF als „Rundfunk der Gesellschaft“: Stakeholder Management als Basis für Medienqualität

von Konrad Mitschka,
Redakteur, Public-Value-Kompetenzzentrum, ORF

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk Österreichs versteht sich als „Rundfunk der Gesellschaft“: Seine Stakeholder sind im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmungen nicht einige wenige an finanziellem Gewinn interessierte Privateigentümer, sie beschränken sich auch nicht auf (Werbe)Kunden oder Regulierungsbehörden.

Vielmehr gilt, dass Rundfunk als öffentliche Aufgabe den ORF der gesamten Gesellschaft verpflichtet. Diese – und mithin die Öffentlichkeit – ist wesentliche Anspruchsgruppe des ORF.

Einige Bereiche der Stakeholder-Kommunikation sind für den ORF gesetzlich vorgesehen. § 7 ORF-G (Bundesgesetz über den Österreichischen Rundfunk) normiert beispielsweise das Berichtswesen: Dem Bundeskanzler, dem Parlament und der Regulierungsbehörde ist jährlich detailliert die Erfüllung der gesetzlichen Aufträge bekanntzugeben. Dieses Dokument ist ebenso wie der Jahres- und Konzernabschluss der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Zusätzlich regelt § 28 ORF-G den „Publikumsrat“ als drittes Organ des ORF „zur Wahrung der Interessen der Hörer und Seher“ neben dem Stiftungsrat (= Eigentümerversammlung) und dem Generaldirektor: Hier wird festgelegt, welche Anspruchsgruppen zwecks möglichst umfassender Abbildung der Gesellschaft in diesem vertreten sind. Konkret benennen Kammern, Parteiakademien, Gewerkschaften, Wissenschaften und Kirchen je ein Mitglied. Die übrigen Mitglieder werden gewählt oder vom Bundeskanzler aus Vorschlägen von Organisationen wie beispielsweise der Jugend, der älteren Menschen, der Behinderten bis hin zu Vertretern der Touristik ernannt. Die Aufgaben dieses Organs sind vielfältig: Sie reichen von Anhörungsrechten

beim Sendeschema des ORF über Empfehlungsmöglichkeiten und Qualitätssicherungssystemen bis hin zum Vetorecht in Bezug auf den Verhaltenskodex für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ORF. Management des ORF und Publikumsrat befinden sich in einem regen Austausch; die Sitzungen des Publikumsrates sind überdies öffentlich, sodass sich alle ein Bild von der eigenen Vertretung im öffentlich-rechtlichen Medium machen können.

Die Stakeholder-Kommunikation des ORF geht aber weit über das gesetzlich Geregelterte hinaus. Sie reicht von Bestandteilen des Qualitätssicherungssystems über intensiv ausgebauten Kundenservice (mit über einer Millionen Kontakten pro Jahr) und Pressearbeit bis hin zu informellen „Sounding Boards“ und institutionalisierten Beiräten.

Einige Beispiele: Der „Gesundheitsbeirat“, der sich unter anderem aus Ärzten, Patientenvertretern und Vertretern karitativer Organisationen sowie der Sozialversicherungsträger zusammensetzt, empfiehlt Maßnahmen, die dem gesetzlichen Auftrag, das ORF-Programm solle „zu Themen der Gesundheit informieren bzw. das Interesse der Bevölkerung an aktiver sportlicher Betätigung fördern“, nachkommen.

Der „Kulturbeirat“ des TV-Kanals „ORF III – Kultur und Information“, dessen Mitglieder unter anderem Bundesmuseen, Theater und Bibliotheken genauso repräsentieren

wie Theater, Festivals und Opernhäuser, berät sich in Abständen mit dem verantwortlichen Management des Senders.

Neben diesen institutionalisierten Gremien sind es vor allem die Maßnahmen der ORF-Qualitätssicherung, die den regelmäßigen Dialog mit Stakeholdern gewährleisten.

Zusätzlich zu einer jährlichen repräsentativen Publikumsbefragung, die auch die Zufriedenheit mit den ORF-Programmen erhebt, zu wissenschaftlichen Studien und zu einer Programmstrukturanalyse wurden dazu vom Public-Value-Kompetenzzentrum des ORF in den letzten Jahren sogenannte „Publikums- und Expertengespräche“, „Qualitätsprofile“ sowie der „Public-Value-Bericht“ entwickelt.

Der „Public-Value-Bericht“ dokumentiert, wie der ORF seinen gesetzlichen Kernauftrag (§ 4 ORF-G) erfüllt. Er beinhaltet –zusätzlich zu zahlreichen Zahlen, Daten und Fakten zur Programmleistung– auch Statements und Beiträge verantwortlicher Programmgestalter, die ihre Haltung offenbaren und so verdeutlichen, wie der Kernauftrag verstanden und umgesetzt wird. Der Public-Value-Bericht wurde international bereits ausgezeichnet.

Doch für den ORF ist der Dialog mit seinen Anspruchsgruppen deutlich mehr als die Veröffentlichung der eigenen Meinung: Wer Stakeholder ernst nimmt, teilt sich ihnen nicht nur mit, sondern hört ihnen auch zu. Die „Qualitätsprofile“ sind eine von den betroffenen Redaktionen im Einklang mit dem Management entwickelte Selbstverpflichtung für einzelne TV-Programmsäulen wie Information, Sport, Wissenschaft, Kultur und Unterhaltung. Dieses Sollbild wird durch qualitative Befragung des Publikums mit Hilfe externer sozialwissenschaftlicher Institute sowohl hinsichtlich seiner Stimmigkeit als auch in Bezug auf seine Erfüllung evaluiert.

Die „Expertengespräche“ finden einmal jährlich zu einer Programmsäule in allen Medien (TV, Radio, online) statt und bringen verantwortliche Redakteure mit Fachleuten und Wissenschaftlern zusammen. Im letzten Jahr diskutierten etwa Vertreter der in Österreich anerkannten Religionen und Philosophen mit den Journalisten der ORF-Religionsabteilungen die aktuelle und künftige Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags. In diesem Jahr steht der Sport im Dialog mit Kommunikations- und Sportwissenschaftlern im Mittelpunkt.

Ähnlich sind die „Publikumsgespräche“ angelegt: In ganz Österreich stellen sich ORF-Programmverantwortliche dem Dialog mit einem nach repräsentativen Kriterien ausgewählten Publikum. Rund 50 Personen geben dabei ihre Eindrücke und Bedürfnisse zu den oben erwähnten Programmsäulen wieder, so dass jede dieser Säulen zumindest einmal pro Jahr vom Publikum oder von Fachleuten diskutiert wird. Ein externes Institut begleitet den Prozess. Sämtliche Ergebnisse des Qualitätssicherungssystems

werden von einem eigens bestellten externen Gutachter evaluiert. Dieses Gutachten wiederum ist ebenso öffentlich wie eine jährlich durchgeführte wissenschaftliche Studie, die sich einem speziellen Aspekt öffentlich-rechtlicher Medienarbeit widmet. Themen wie „Medien und Migrant/innen“, „Die Rolle öffentlich-rechtlicher Medien im Internet“, „Jugend und Gesellschaftspolitik“ oder „Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Fernsehens“ werden dabei nicht nur erforscht, sondern in Enqueten, Podiumsdiskussionen und TV-Debatten im Rahmen der Reihe „DialogForum“ erörtert.

Die „ORF-DialogForen“ bieten dem Diskurs mit der Zivilgesellschaft mehrmals pro Jahr öffentlichen Raum. Eine analoge Printplattform hat der ORF für die Stakeholder-Gruppe der Wissenschaft und Expertise etabliert. Die Schriftenreihe „TEXTE“ veröffentlicht Beiträge insbesondere der Kommunikationswissenschaft, die sich mit Fragen öffentlich-rechtlicher Qualität beschäftigen. Die Fülle der Themen spiegelt dabei die Vielfalt der Anspruchsgruppen wider: Öffentlich-rechtliche Verantwortung für Zeitgeschichte und österreichische Identität wird ebenso analysiert wie die Bedeutung öffentlich-rechtlicher Kommunikation im Internet, die Relevanz hochwertiger Medien für gesellschaftliche Orientierung oder die Bedeutung von Medienleistungen für die Wissenschaft respektive den Konsumentenschutz.

Stakeholder Management durch Pressearbeit und Public-Value-Report, DialogForen, (Prüf)Berichte, Gutachten, Diskursplattformen für Wissenschaft und Expertise: Der ORF veröffentlicht alle relevanten Dokumente leicht zugänglich auf <http://zukunft.ORF.at>. Damit soll der Gesellschaft und Öffentlichkeit, letztlich allen ermöglicht werden, am Diskurs über (öffentlich-rechtliche) Medien teilzuhaben. Denn nur dieser Diskurs sichert jene Medienqualität, die eine aufgeklärte demokratische Gesellschaft braucht und verdient.



Konrad Mitschka, Jahrgang 1969, ist Journalist und Lehrbeauftragter an der Universität Wien und der FHWien der WKW. Er arbeitet im Public-Value-Kompetenzzentrum des ORF und verantwortet dort unter anderem den Public-Value-Bericht des ORF. Er hat zahlreiche Sachbücher und Buchbeiträge veröffentlicht, darunter „Wandelwörter. Konversationslexikon zu Change und Management“ oder „Ein Jahrhundert Österreich 1900-2000“.

Nord Stream: Transparenz und Dialog als Schlüssel zum Erfolg

von Ulrich Lissek,
Communications Director Nord Stream AG

Von Anfang an stieß das Nord Stream-Projekt auf große Vorbehalte. Besonders in Schweden, den baltischen Staaten und Polen wurde die Idee einer Pipeline quer durch die Ostsee von der Politik heftig und vor allem emotional kritisiert.

Dabei spielten neben historischen Gründen auch Fragen des Umweltschutzes, der Munitionsräumung, einer russischen Dominanz im Energiebereich und der Sinnhaftigkeit eines solchen Projektes eine Rolle. Und was die Politik reflektierte, fand natürlich auch seinen Niederschlag in der medialen Berichterstattung. Nicht nur in Europa etablierte sich eine breite Front der Ablehnung. Das Wallstreet Journal titelte etwa „Die Molotow-Ribbentrop-Pipeline“, was auf eine Äußerung des damaligen polnischen Außenministers Radosław Tomasz Sikorski zum Projektvertrag zurückging.

Mit dieser Gesamtsituation konnte man nicht zufrieden sein – stand doch die Reputation des Projektes und seiner Anteilseigner in Frage. Mehr noch: In pluralen Gesellschaften kann und darf eine negative Berichterstattung nicht isoliert gesehen werden, strahlt sie doch in alle politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereiche ab. Welches Bankenkonsortium möchte beispielsweise ein Projekt finanzieren, welches im Verdacht steht, das sensible Ökosystem der Ostsee auf Jahre, wenn nicht Jahrzehnte zu ruinieren?

Es galt, das Metaziel der Kommunikation und die damit untrennbare Integration der Stakeholder zu stützen: die termingerechte Eröffnung der beiden Pipelines und Sicherstellung des Business Cases.

An dieser Stelle sei gestattet, auf die finanzielle Dimension des Projektes mit einem Gesamtbudget von 7,4 Milliarden Euro hinzuweisen: Alleine die zwei größten, vertraglich gebundenen Verlegeschiffe kosteten jeden Tag zwei Millionen Euro. Es kann sich jeder leicht ausrechnen, was ein halbes Jahr Projektverzug bedeutet hätte.

Um den Teufelskreis der negativen, sich selbst replizierenden Wahrnehmung zu durchbrechen, musste erst eine „Kommunikations-DNA“ entwickelt werden – mit welchen Parametern sollte agiert werden, um mehr Sachlichkeit in die höchst emotional geführte Diskussion einzubringen? Die Lösung lag auf der Hand. Nord Stream wollte exakt so handeln, wie es überhaupt nicht erwartet wurde: Mit Transparenz und Dialog auf allen Ebenen. Der zweite Parameter war die Entscheidung zwischen einer zentral geführten Kommunikation oder einer rein regionalen Verantwortung. Nord Stream entschied sich für den Mittelweg, nicht aus Bequemlichkeit, sondern aus praktischen Gründen. In der Firmenzentrale in Zug wurde die Strategie entwickelt, die Umsetzung erfolgte mit den lokalen Teams aus den Ländern heraus.

In aufwändiger Analyse wurde parallel herausgearbeitet:
– Wer sind projektrelevante Stakeholder,
wie ist ihre Interaktion?



Ulrich Lissek ist Communications Director bei der Nord Stream AG. Der gelernte Journalist (Kölnische Rundschau, Die Welt) war von 1993 bis 2006 in der Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom tätig, die er von 2003 bis 2006 auch verantwortlich führte. Danach wechselte er als Leiter Unternehmenskommunikation zum Kölner Handels- und Touristikkonzern Rewe Group. Bei der Nord Stream AG verantwortet er seit März 2009 die interne und externe Kommunikation, Public Affairs, Sponsoring, Corporate Publishing und Events.

- Was sind ihre Argumente und Befürchtungen?
- Wo könnten sie Recht haben, was kann man ändern?

Die Analyse und Beantwortung dieser Fragen wurde in den neun Ostseeanrainerstaaten, den Heimatländern unserer Anteilseigner, bei der EU in Brüssel, in Grossbritannien und den USA mit all ihren unterschiedlichen politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Gepflogenheiten vorgenommen.

Eines darf an dieser Stelle nicht vergessen werden. Eine erfolgreiche Umsetzung einer Stakeholder Integration ist nur möglich, wenn der zuständigen Abteilung – in diesem Fall der Kommunikation – eine hohe inhaltliche und strategische Kompetenz zugebilligt wird und sich auch alle anderen Abteilungen hinter diesen Ansatz stellen.

Rasch zeigte sich, dass die erste Annahme, nur Stakeholder aus Wirtschaft und Politik zu involvieren, unzureichend war. Der Kreis der miteinander reflektierenden „Anspruchshaber“ reichte von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) wie etwa dem WWF mit seinen Landesverbänden bis zu den Fischern, von Tourismusbehörden und Freizeitkapitänen bis zu den Müttern, deren Kinder in einem Hort spielten, an dem jeden Tag Hunderte von Lastwagen mit 24 Tonnen schweren Pipelines vorbeifuhren.

In einer umfassenden Medienanalyse in 13 Ländern und einer Umfrage in zehn Ländern, teilweise heruntergebrochen auf Schwerpunktregionen, wurden alle Kritikpunkte identifiziert, landesspezifische Besonderheiten herausgearbeitet und nach Schwerpunkten systematisiert – nach Fragen zum Energiemarkt, zur Munitionsräumung, zur Konstruktion, zu Umweltproblemen, zur Logistik und auch zu den Auswirkungen auf die Fischerei und den Tourismus. Von nun an wurden diese Themen mit den Stakeholdern „verheiratet“, um zielgruppenorientierte Kommunikationsplattformen zu entwickeln. Etwa Faktenblätter, die rasch und verständlich die Probleme aufarbeiteten. Waren die

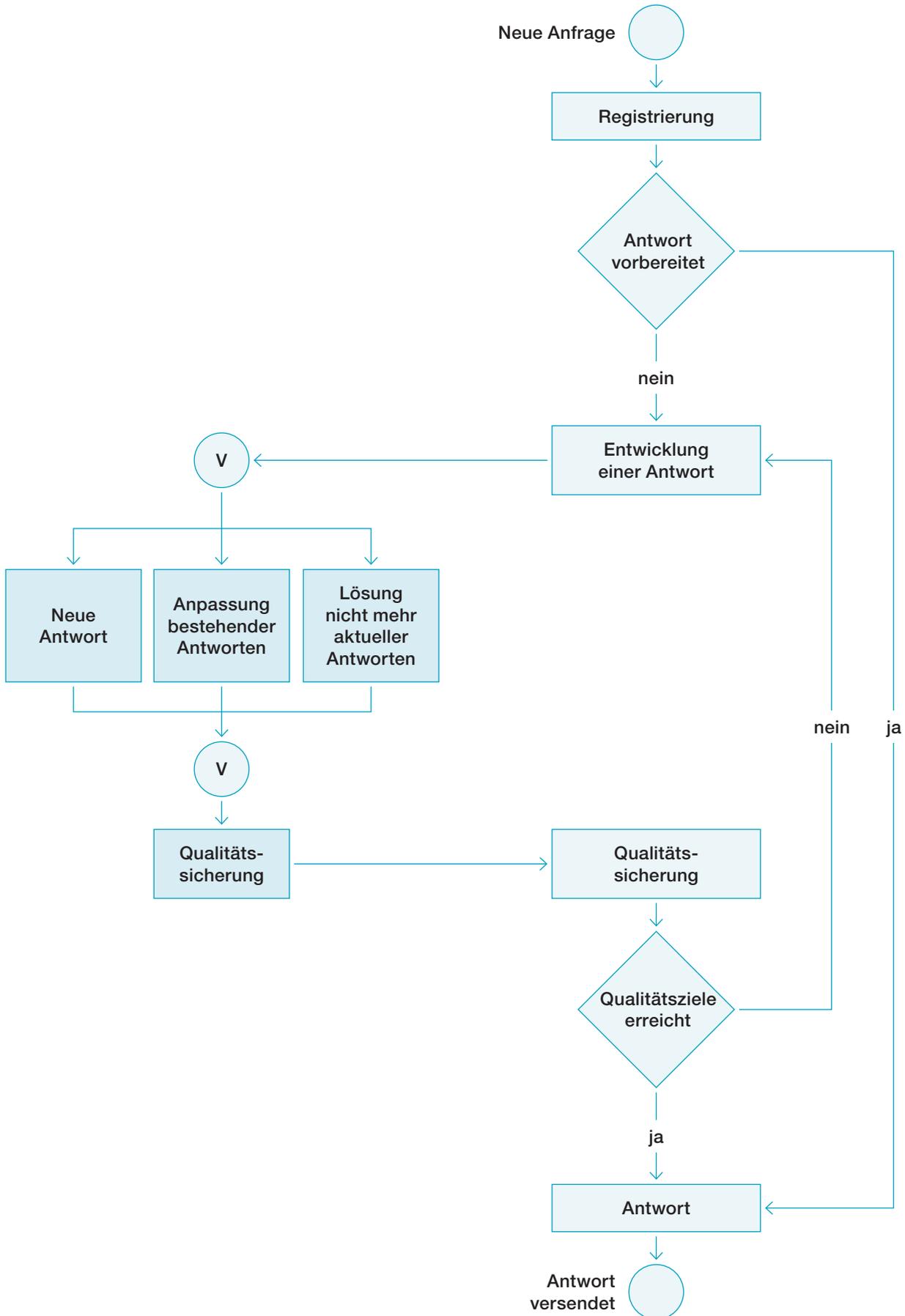
Schwerpunkte komplexer, wurden Studien an renommierte Institute vergeben, um die Annahmen von Nord Stream zu überprüfen und die Ergebnisse zu kommunizieren. All dies wurde abschließend dem Projektverlauf über die Zeitachse und ihren Phasen Genehmigungsverfahren, Finanzierung, Bau und Betrieb zugeordnet.

Erst jetzt begann die eigentliche, praktische Kärnerarbeit. Es wäre müßig, die Kommunikationstools wie politische Briefings (alleine im Oktober 2009 waren es 58 Veranstaltungen) in den Zielländern oder auf Pressereisen lang und breit vorzustellen.

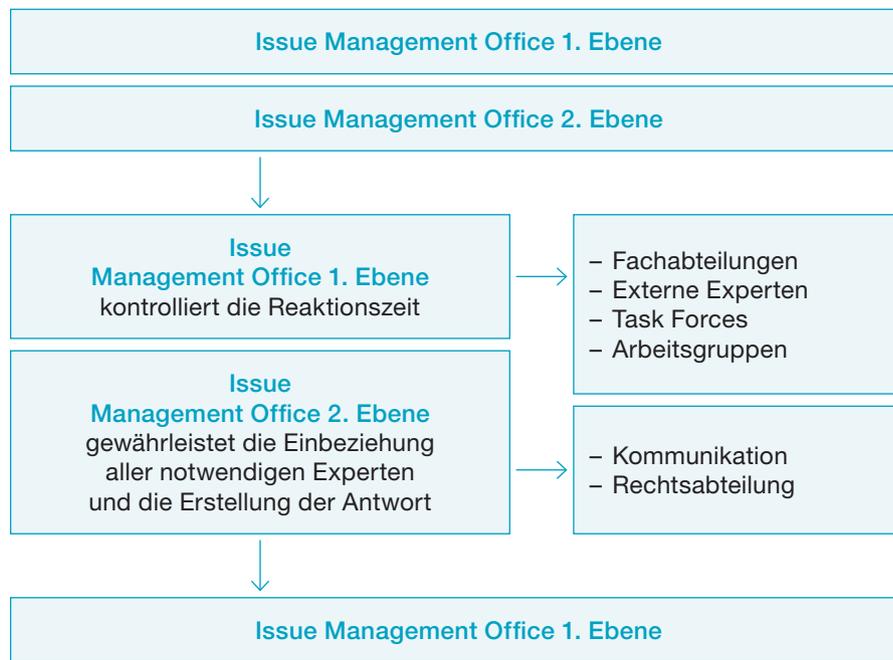
Aber vier Plattformen sollen doch kurz in die Betrachtung eingeführt werden:

1. Der Aufbau einer Stakeholder-Datenbank mit mehr als 8000 Kontakten in 62 Ländern machte eine zielgruppenorientierte Kommunikation extrem flexibel und schnell.
2. Die Einführung des „Supporter-Clubs“ mit rund 200 Kontakten, die sofort und umfassend über neue Entwicklungen im Unternehmen unterrichtet wurden und die klassische Medienarbeit ideal ergänzte.
3. Die Entwicklung einer stets aktuellen, dialogorientierten Webpage in neun Sprachen mit äußerst schnellen Responsewerten.
4. Die Durchführung einer „Pipeline Information Tour“: In einem umgerüsteten Truck reisten Nord Stream Teams zwei Jahre lang (2008 und 2009) durch Anrainerstaaten der Ostsee. In diesem mobilen Showroom konnten sich interessierte Anwohner über die Pipeline selbst, die Notwendigkeit dieses Projektes oder auch über Fragen des Umweltschutzes und der Munitionsräumung informieren lassen. Die geäußerten Sorgen und Bedenken flossen später in die Umsetzung des Projektes ein – etwa im Bereich der Logistik.

Issue Management im Überblick



Issue Management im Überblick



Wichtigstes Tool aber war die Implementierung eines Stakeholder Issue Management Prozesses. Nord Stream setzte einen speziellen Mechanismus auf, der die unverzügliche Beantwortung aller Stakeholder-Anliegen konsistent gewährleistete. Dazu wurden ein Wissenspool und ein Q+A-Katalog als inhaltliche Basis geschaffen (und kontinuierlich weiterentwickelt) und mit einem CRM-nahen IT-Tool unterlegt, über das der Prozess der Beantwortung gesteuert wurde. Zwei Mitarbeiter waren dafür verantwortlich, die Anfragen zu registrieren und die Antworten mit den jeweiligen Fachabteilungen (unter anderem Umwelt, Recht, Genehmigung) zeitnah zu erstellen. So konnte es gelingen, einfache Sachverhalte innerhalb weniger Stunden zu beantworten, hochkomplexe Themenstellungen in wenigen Tagen. Es verstand sich von selbst, die Antworten in der jeweiligen Landessprache zu formulieren, was nur möglich war, wenn die entsprechenden Dolmetscher-Kapazitäten vorgehalten werden konnten. Alleine zwischen Herbst 2008 und 2009 wurden so mehr als 1 200 Anfragen von Institutionen und Privatpersonen beantwortet. Die Anfragen von Journalisten lagen noch leicht darüber.

Langsam wendete sich das Blatt: Aus einer extrem emotional geführten Debatte entwickelte sich eine versachlichte Diskussion, in der die Argumente fair und objektiv ausgetauscht wurden. Die Schlagzeilen wurden neutraler, die Sachfragen standen nun im Vordergrund. Dabei zahlte es sich aus, dass Nord Stream sich nicht auf das Durchsetzen eigener Positionen versteifte, sondern sich immer offen für Sorgen und Anregungen zeigte. So wurden mit

Fischereiverbänden neue Schleppnetze entwickelt, die ein Fischen über der Pipeline ermöglichten und sogar noch Treibstoff sparten. Die in zahlreichen Townhall-Meetings gewonnenen Erkenntnisse flossen rasch in die Tagesarbeit ein und sorgten für ein unerwartetes Gefühl bei den Stakeholdern: Ihnen wurde zugehört.

Der Stimmungsumschwung zeigte sich besonders in der Berichterstattung zur Einweihung von Strang eins (November 2011) und Strang zwei (Oktober 2012) – fast 90 Prozent der Berichte fielen neutral bis positiv aus. Untermuert wurde dies auch durch eine Forsa-Umfrage 2012 in den relevanten Staaten rund um die Ostsee, die deutliche Verbesserungen in Werten wie Umweltschutz, wirtschaftlicher Sinn des Projektes oder Akzeptanz in der Bevölkerung zeigte. Am Ende also hatte sich die Strategie ausgezahlt: Transparenz und ein offener Dialog waren die Fundamente einer Kommunikation, die geduldig versuchte, sich jeder Frage und jedem Stakeholder zu stellen.

Das Projekt Nord Stream hatte das Ziel, zwei parallele Offshore-Gaspipelines mit einer Länge von jeweils 1 224 Kilometer durch die Ostsee zu bauen. Die Leitungen mit einer Gesamtkapazität von rund 55 Milliarden Kubikmetern Erdgas (was einer Versorgung von rund 26 Millionen Haushalten entspricht) beginnen im russischen Wyborg und landen in Deutschland bei Lubmin an. Die Kosten lagen bei 7,4 Milliarden Euro. Die Leitungen gingen termingerecht in den Jahren 2011 und 2012 in Betrieb.

Zucht und Vermarktung von Zweinutzungs- hühnern: Partizipatorische Multi- stakeholder-Analyse für Machbarkeit, Potenziale und Markterfolg

von Prof. Dr. phil. Dipl. theol. Franz-Theo Gottwald,
Vorstand der Schweisfurth-Stiftung München

Kükentöten – eine alternativlose Praxis? Etwa 40 Millionen männliche Legehennennachkommen werden jährlich in Deutschland sofort nach dem Schlupf getötet.

Hintergrund dieser von Tierschutzverbänden und Verbrauchern zunehmend ethisch in Frage gestellten Praxis ist der hohe Spezialisierungsgrad der Legehennenrassen, die ausschließlich zum Eierlegen taugen (ca. 315 Eier pro Jahr), nicht aber zur Mast. Eine Aufzucht dieser Legehennenrassen zur Fleischgewinnung ist unrentabel, deshalb gibt es keine wirtschaftliche Verwendung für die männlichen Küken.

Dieser Missstand stößt in der konventionellen, aber auch in der ökologischen Eierproduktion verstärkt auf Kritik. Deshalb gab es in den vergangenen Jahren zunehmend Forschungsbemühungen zur (Wieder-)Einführung und Weiterentwicklung von Zweinutzungshühnern, die sowohl rentabel Eier legen als auch Fleisch ansetzen.

Multistakeholder-Prozess „Zweinutzungshybride“

Um die Machbarkeit und die Marktchancen von Zweinutzungshühnern genauer zu analysieren und abzubilden, wurde die Schweisfurth-Stiftung von der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung mit der Durchführung eines Multistakeholder-Prozesses beauftragt. Aufgabe des Prozesses war die „Partizipatorische Zuchtzielentwicklung freilandtauglicher und mastfähiger Zweinutzungshybriden“. ¹⁾

Im Rahmen einer Multistakeholder-Mediation wurde ein Kriterienkatalog für Zuchtziele für ein marktfähiges Zweinutzungshuhn sowie dessen Freilandtauglichkeit erarbeitet. Daneben wurden in einer umfassenden Marktstudie die Verbraucherwünsche und Vermarktungschancen analysiert. Auch sie gingen in den neuen, abgestimmten Zuchtzielkatalog ein.

„In vorbereitenden Gesprächen zwischen dem Mediationsteam und den einzelnen Stakeholdern sollten wechselseitige Vorurteile überwunden werden. Für die Koordinierung der Umsetzung wurden ferner gemeinsame Eckpunkte aus Sicht der einzelnen Akteure verbindlich erarbeitet.“

Das Mediationsteam konnte für sein Projektziel kompetente und diskursfähige Vertreter aus Handel, Erzeuger-, Tier- und Verbraucherschutzorganisationen sowie ein Zuchtunternehmen gewinnen.

Das Mediationsteam bestand aus Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald (Vorstand der Schweisfurth-Stiftung), Dr. Anita Idel (Projektmanagement Tiergesundheit & Agrobiodiversität) sowie Dr. Jens Clausen (Borderstep Hannover). Als Vertreter des weltweit größten Legehennenzüchters konnte Prof. Dr. Rudolf Preisinger, Geschäftsführer bei Lohmann Tierzucht, gewonnen werden.

Weiterhin waren vertreten: Sven Euen (tegut... Gutberlet Stiftung & Co. KG), Roman Kolar und Dr. Henriette Mackensen von der Akademie für Tierschutz, Deutscher Tierschutzbund e.V., Jochen Dettmer und Jan Hempler (Neuland e.V.) sowie Hartmut König, Abteilungsleiter Ernährung der Verbraucherzentrale Hessen e.V.

In vorbereitenden Gesprächen zwischen dem Mediationsteam und den einzelnen Stakeholdern sollten wechselseitige Vorurteile überwunden und erste Zuchtziele formuliert werden. Für die Koordinierung der Umsetzung – züchterische Entwicklung und Markteinführung – wurden ferner gemeinsame Eckpunkte aus Sicht der einzelnen Akteure verbindlich erarbeitet. Durch das Mediationsteam wurde zudem weitgehende Transparenz über Differenzen und Annäherungspotenziale hergestellt. So waren die Stakeholder vorab über Fragen und mögliche Schwierigkeiten seitens der jeweils anderen Projektteilnehmer informiert.

Im ersten gemeinsamen Workshop legten die Mediationsteilnehmer die Ausgangspositionen ihrer Anforderungen an freilandtaugliche und mastfähige Zweinutzungshybride aus Sicht des Tier- und Verbraucherschutzes, aus wirtschaftlicher Perspektive sowie zur organisatorischen Planung der züchterischen Entwicklung dar.

Gleichzeitig wurde von Prof. Dr. Achim Spiller, Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen, eine Marktstudie durchgeführt. Diese sollte das Markt- und Kundenpotenzial – die Zahlungsbereitschaft von Verbrauchern für tierschutzgerecht produzierte Eier sowie Fleisch zum Zeitpunkt der ersten Projektphase – abschätzen.

Die Studie identifizierte zwei Kernzielgruppen:

1. Ältere, weibliche, bio-affine Kundinnen, die Risiken wahrnehmen und eine hohe Emotionalität im Zusammenhang mit Hühnerhaltung aufweisen (ca. acht Prozent aller Befragten).
2. Käufer von Eiern aus Freilandhaltung mit höherer Zahlungsbereitschaft und hohem Tierschutzbewusstsein (ca. 13 Prozent aller Befragten).

Die Ergebnisse wurden den Projektteilnehmern an der Universität Göttingen in einer Detaildiskussion vorgestellt. Sie waren auch Inhalt des zweiten gemeinsamen Workshops, innerhalb dessen wiederum Einzelgespräche zwischen dem Projektteam und den Projektpartnern durchgeführt wurden. Diese dienten der Lösung konfliktgeladener Themen.

Der dritte und letzte Workshop diente zunächst der Erstellung einer abschließenden Kriterienliste. Diese umfasste etliche Vorgaben innerhalb der wichtigsten Punkte:

- Vermeidung der Kükentötung
- Freilandtauglichkeit und Freilandgängigkeit
- Artgemäßes Verhaltensspektrum
- Artgemäße Futteraufnahme und Futtermittelverwertung
- Artgerechte Haltung
- Gesundheit und Robustheit
- Freilandmasttauglichkeit
- Legeleistung
- Markteinführung
- Verbraucherkommunikationssysteme, Kontrollsysteme und Prüfanforderungen

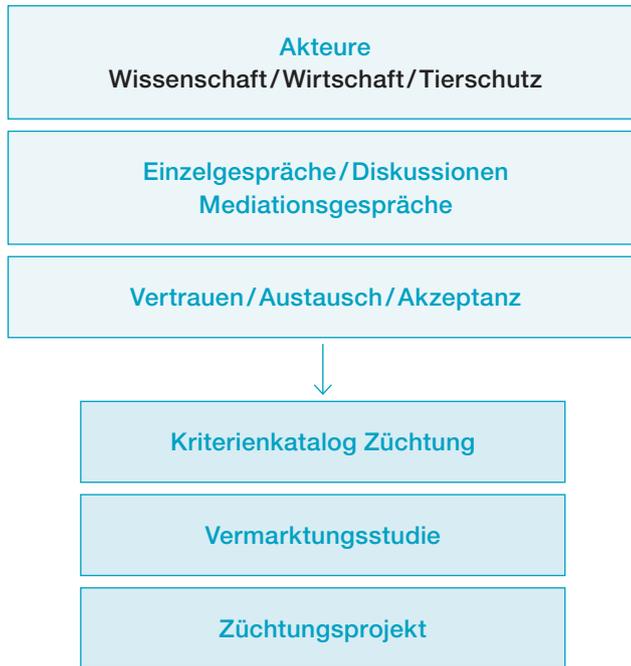
Zugleich wurde der Entwurf einer Vereinbarung zur weiteren Zusammenarbeit diskutiert, deren wesentlicher Bestandteil die Klärung der Eigentums- und Nutzungsrechte an den Zweinutzungsühnern war.

Dialog auf Augenhöhe

Der Verlauf und das Ergebnis der Einzelgespräche und Mediationsworkshops zeigen, dass es auch bei hochstrittigen, moralisch aufgeladenen Themen gelingen kann, Dialoge zu eröffnen und Vertrauen zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen aufzubauen.

1) Anita Idel, Jens Clausen, Franz-Theo Gottwald (2007): Partizipatorische Zuchtzielentwicklung freilandtauglicher und mastfähiger Zweinutzungshybriden. Endbericht an die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. Hannover, Berlin, München. Juni 2007.

Multistakeholder-Prozess



Seitens der Wirtschaftsvertreter gingen die Lohmann Tierzucht GmbH und die tegut... Gutberlet Stiftung & Co. KG mit großer Offenheit und kooperativem Interesse an der Problemlösung auf die anderen Projektpartner zu. Sie vertraten engagiert ihre jeweiligen unternehmerischen Interessen und trugen zugleich durch ihre positive Einstellung zum Projekt und durch ihre konstruktiven Detailvorschläge zum Erfolg des Projektes entscheidend bei.

Durch Neuland e.V. wurden die Tierschutzposition und die Notwendigkeit einer ökonomisch tragfähigen Realisierung in landwirtschaftlichen und verarbeitenden Betrieben zugleich und integriert vertreten.

Seitens des Deutschen Tierschutzbundes e.V. sowie der Verbraucherzentrale Hessen e.V. wurden in einer lösungsorientierten Herangehensweise Positionen deutlich gemacht und engagiert durchgesetzt.

Im Diskurs mit den anderen Projektpartnern und den Mediatoren der Schweisfurth-Stiftung passten alle Stakeholder ihre Positionen im Detail an das gemeinschaftlich Mögliche an. Im Verlauf der drei Workshops wuchs das Vertrauensniveau zwischen allen Projektpartnern und bildete eine den Erfolg wesentlich fördernde Komponente.

Von der Theorie zur Praxis

2013 hat Lohmann Tierzucht nach fünfjähriger Zuchtfor-schung ein Zweinutzungshuhn auf den Markt gebracht: Das Lohmann Dual legt jährlich 250 Eier und erreicht bei 50-prozentig erhöhtem Futterbedarf nach 56 Tagen ein Gewicht von 2,3 Kilogramm.

In den Herrmannsdorfer Landwerkstätten in Glonn bei München konnte man in einem alternativen Vorhaben mit dem Herrmannsdorfer Landhuhn, einer Kreuzung aus Sulmtaler und LesBleues, gute Erfolge erzielen.

Das Besondere an dem Landhuhn-Projekt ist allerdings nicht nur die Aufzucht und Vermarktung der männlichen Nachkommen, sondern der direkte Einbezug von Partnerbauern und Verbrauchern als Darlehensgeber. Für ein so genanntes Landhuhn-Darlehen von 300 Euro, das in das Zuchtvorhaben sowie in mobile Ställe investiert wird, erhalten die Kunden jährlich und für die Dauer von zehn Jahren Einkaufsgutscheine im Wert von 40 Euro für die Filialen der Herrmannsdorfer Landwerkstätten in und um München. Das Landhuhnprojekt wurde 2012 mit dem Förderpreis Ökologischer Landbau des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz ausgezeichnet.



Franz-Theo Gottwald, Prof. Dr. phil. Dipl. theol., ist seit 1988 Vorstand der Schweisfurth-Stiftung München. Als Honorarprofessor für agrar- und ernährungsethische Fragen forscht und lehrt er an der Humboldt Universität Berlin sowie an der Hochschule für Politik München. Als Unternehmensberater sind Innovations-, Werte- und Nachhaltigkeitsmanagement sowie die Entwicklung leitbildgestützter Zielsysteme seine Schwerpunkte.

GRI G4: Das CSR-Reporting als Treiber der Stakeholder Integration

von David Haag,
Berater Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation

Die neue G4-Richtlinie der Global Reporting Initiative (GRI) ist ein Meilenstein für das CSR-Reporting. Zentral ist die Stärkung der Wesentlichkeit und die damit verbundene erhöhte Stakeholder-Orientierung.

Gesellschaftliche Belange und Erwartungen müssen künftig fest in Berichtsprozesse integriert sein: nicht nur bei Newcomern im CSR-Reporting, sondern auch bei routinieren Berichtsprofis. Dabei gehen die Implikationen von G4 über die Berichterstattung hinaus – sie zeigen, welche Rolle Stakeholder Integration künftig in der Strategie eines Unternehmens spielen kann.

Der Trend zu CSR-Berichten hält an

Während die systematische Berichterstattung von Finanzkennzahlen inzwischen auf eine lange Historie zurückblickt, ist das CSR-Reporting noch in einer Phase stetigen Wandels und Wachstums. Obwohl es in Deutschland weiterhin auf Freiwilligkeit beruht, zeigen die letzten Jahre einen deutlichen Anstieg der Zahl öffentlich verfügbarer CSR-Berichte. Laut der aktuellen „Carrots and Sticks“-Studie 2013 ist Deutschland damit Teil eines weltweiten Trends, der nicht nur OECD-Länder betrifft, sondern auch Entwicklungs- und Schwellenländer. Insbesondere unter multinationalen und öffentlichen Unternehmen haben sich CSR-Berichte zum Standard entwickelt. So berichten inzwischen 95 Prozent der 250 größten Unternehmen weltweit über ihre Nachhaltigkeitsleistung.¹⁾ Aber auch unter KMUs wächst die Erkenntnis, dass mittelfristig kein Weg an einem entsprechend skalierten Reporting vorbeiführt.

Das Business ist zentraler Treiber

Die Treiber hinter dieser Entwicklung sind vielfältig, haben aber eines gemeinsam: CSR wird inzwischen als harter Business-Faktor anerkannt.

- Unternehmen wollen den Wertschöpfungsbeitrag von CSR für sich nutzbar machen und benötigen zur Steuerung Kennzahlen.
- Investoren und Analysten berücksichtigen bei ihren Entscheidungen zunehmend soziale und ökologische Leistungsindikatoren und wollen darüber informiert werden.
- Endkunden und B2B-Kunden stellen konkrete Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen. Dies betrifft insbesondere die Lieferkette von DAX-Unternehmen und Aufträge der öffentlichen Hand.
- Kritische Stakeholder stellen diejenigen Unternehmen öffentlich an den Pranger, die keine stichhaltigen Nachhaltigkeitsinformationen veröffentlichen können.
- Unternehmen reagieren auf ihre Peer-Group und wollen sich von ihr absetzen oder zumindest gleichziehen.
- Der Vorschlag der EU-Kommission zu einer verpflichtenden CSR-Berichterstattung²⁾ und vergleichbare Entwicklungen außerhalb der Europäischen Union erhöhen den Druck auf Unternehmen, frühzeitig Strukturen und Expertise im CSR-Reporting aufzubauen.

1) KPMG Advisory N.V., Global Reporting Initiative, Centre for Corporate Governance in Africa, 2013. Carrots and Sticks: Sustainability reporting policies worldwide – today's best practice, tomorrow's trends, S. 6.

2) Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates im Hinblick auf die Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne.

„Die Richtlinien der GRI sind von jeher von der Überzeugung getrieben, dass eine glaubwürdige Übersetzung des Verantwortungsbegriffs in die wirtschaftliche Sphäre nur in einem diskursiven Aushandlungsprozess verschiedener gesellschaftlicher Akteure erfolgen kann.“

GRI G4 setzt neuen Meilenstein

Inzwischen haben sich unterschiedliche Rahmenwerke entwickelt, die den Umfang der Offenlegung von CSR-Informationen je nach Rechtsform, Größe und Standort regeln. Gemeinsames Ziel ist es, die Transparenz und Vergleichbarkeit von Berichtsinhalten zu erhöhen. Im internationalen Kontext haben sich dabei die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) als zentraler Referenzrahmen herausgebildet. Auch in Deutschland berichten inzwischen 26 der DAX 30-Unternehmen nach GRI. Die seit Mai 2013 vorliegende G4-Richtlinie der GRI bildet daher einen Meilenstein für das CSR-Reporting insgesamt, der auch die Entwicklung des Integrierten Reportings und der gesetzlichen Rahmenbedingungen beeinflussen wird.

Wesentlichkeit wird zum zentralen Kriterium

Die Richtlinien der GRI sind von jeher von der Überzeugung getrieben, dass eine glaubwürdige Übersetzung des Verantwortungsbegriffs in die wirtschaftliche Sphäre nur in einem diskursiven Aushandlungsprozess verschiedener gesellschaftlicher Akteure erfolgen kann. Für dieses Prinzip steht die Organisation selber, die als Multistakeholder-Initiative Mitglieder aus unterschiedlichen Sektoren vereint, die bei der Entwicklung der G4-Richtlinie zusätzlich auf das Feedback von Stakeholdern außerhalb der GRI zurückgegriffen hat. G4 definiert damit das Spielfeld, in dem unternehmerische Verantwortung auf legitimer Basis eingefordert werden kann.

Gegenüber den vorherigen GRI-Richtlinien liegt die besondere Qualität von G4 jedoch darin, einen Wesentlichkeitsprozess zur Bestimmung der Inhalte eines Berichts fest vorzuschreiben – und das für jedes Unternehmen. Unternehmen müssen diesen Wesentlichkeitsprozess im CSR-Bericht transparent abbilden und erläutern: Welche Stakeholder wurden im Prozess mit einbezogen und warum? Wie wurden gemeinsam mit ihnen die wesentlichen Themen identifiziert? Und wie erfolgte im Anschluss die Priorisierung? Ratsam ist deshalb, eine nachvollziehbare und methodisch saubere Vorgehensweise zu implementieren, die den Leitfäden der GRI entspricht und auf das Stakeholder-Netzwerk des Unternehmens zugeschnitten ist.

Jeder CSR-Bericht bedeutet damit einen nicht zu unterschätzenden Schritt: die systematische Öffnung gegenüber gesellschaftlichen Belangen. Und das unabhängig

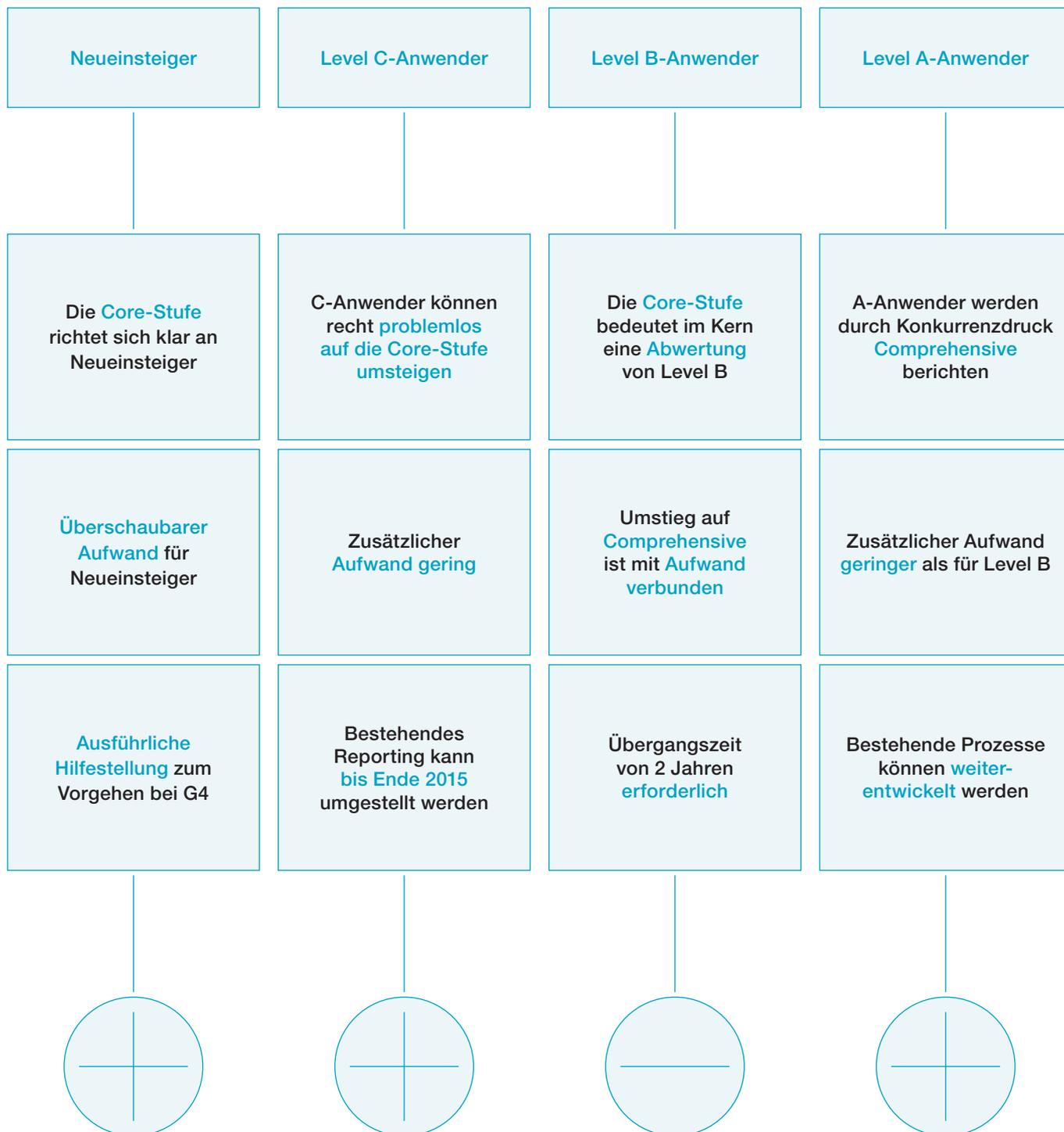
davon, ob es sich um einen kleinen Mittelständler oder ein globales Unternehmen handelt.

G4 erhöht die Vergleichbarkeit und definiert neue Handlungsfelder

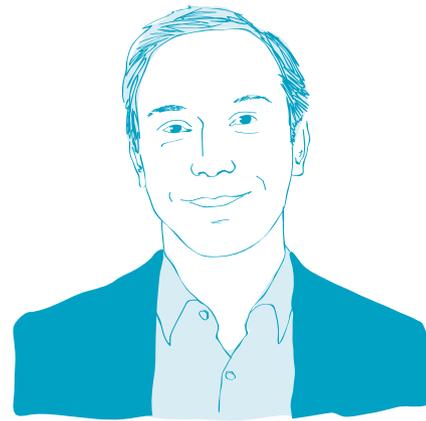
Neben der festen Verankerung eines Wesentlichkeitsprozesses für jeden CSR-Bericht bringt G4 gegenüber dem alten G3-Standard drei weitere zentrale Änderungen mit sich:

1. Die bisherigen Anwendungsebenen A, B und C werden aufgegeben. Stattdessen werden die „Core“- und „Comprehensive“-Stufe neu eingeführt. Die Stufe „Core“ erfordert weniger Standardangaben und lediglich einen Indikator. Ein „Comprehensive“-Bericht muss hingegen alle Standardangaben sowie alle Indikatoren zu den wesentlichen Themen abbilden. Durch diese Zweiteilung schlägt G4 die Brücke zwischen dem Wunsch nach höherer Vergleichbarkeit und dem Anspruch, möglichst vielen Unternehmen das CSR-Reporting nach GRI zu ermöglichen – auch wenn nur begrenzte Ressourcen für die Erstellung zur Verfügung stehen.
2. Die Verantwortungsgrenzen eines Unternehmens werden künftig weitergefasst und enden nicht an den Werkstätten. Diese Entwicklung hatte sich bereits mit G3 und G3.1 angedeutet. Die Europäische Kommission definiert in diesem Sinne CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Sowohl im Wesentlichkeitsprozess als auch bei den G4-Indikatoren müssen sich Unternehmen daher stärker damit auseinandersetzen, welche CSR-Themen in den Lieferanten- und Kundenbeziehungen durch die eigene Geschäftstätigkeit betroffen sind. Entsprechend werden in den Bereichen Umwelt, Arbeit, Menschenrechte und Gesellschaft künftig Supplier Assessments und Beschwerdemechanismen abgefragt.
3. Die Themen und Indikatoren wurden im Rahmen des Entwicklungsprozesses von G4 gespiegelt und an einigen Stellen erweitert respektive geschärft. Dies betrifft insbesondere die Themen Ethik und Governance, Korruptionsbekämpfung, Supply Chain sowie GHG-Emissionen (greenhouse gas emissions). Hier wurden weitere Offenlegungsaspekte formuliert, zu denen Unternehmen Stellung beziehen müssen.

Implikationen von G4 für die GRI-Anwender



David Haag ist CSR-Berater bei Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation. In dieser Position verantwortet er den Bereich des CSR-Reportings und berät internationale und mittelständische Unternehmen in Fragen des CSR-Managements und der CSR-Strategiebildung. David Haag studierte Philosophy & Economics und International Business Studies in Bayreuth, Magdeburg und Sydney.



Professionalisierung führt zu höherem Aufwand

Bis zum 31.12.2015 ist eine Übergangsfrist vorgesehen, in der Unternehmen von G3 oder G3.1 auf den neuen G4-Standard umsteigen können. Diese Zeit muss bereits heute genutzt werden, um den Wesentlichkeitsprozess durchzuführen und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Datenerfassung umzusetzen. Danach werden die alten Standards von der GRI nicht mehr anerkannt.

Je nach Ausgangslage eines Unternehmens sind die Änderungen durch G4 unterschiedlich zu bewerten.
– siehe Grafik Seite 49

Eines gilt jedoch für alle Unternehmen: Kurzfristig bedeutet G4 einen höheren Aufwand. Auf längere Sicht steht der Kostenseite jedoch eine deutliche Professionalisierung des CSR-Reportings gegenüber, so dass die betrieblichen und kommunikativen Potenziale der Berichterstattung besser ausgeschöpft werden können. Hier wird es Aufgabe der Berichtsverantwortlichen sein, die Umstellung auf G4 innerhalb des Unternehmens zu begründen und den längerfristigen Nutzen herauszustellen.

Die Zukunft gehört dem Stakeholder Management

Wesentlichkeitsprozesse sind für viele größere Unternehmen bereits fester Bestandteil des CSR-Managements. Gerade für kleinere Unternehmen sind sie jedoch Neuland, so dass jede Wesentlichkeitsanalyse zugleich ein Lernprozess sein wird. Doch auch erfahrene CSR-Manager sollten sich nicht zurücklehnen – vielmehr können sie G4 zum Anlass nehmen, bestehende Prozesse kritisch zu prüfen. Denn die Tragweite der Änderungen betreffen nicht nur das Reporting, sondern das Thema CSR und die Haltung eines Unternehmens insgesamt. Je professioneller und verbindlicher das CSR-Reporting wird, umso näher rückt es an die Geschäftsberichterstattung und die Frage nach einer integrierten Leistungssicht. So ist davon auszugehen, dass das International Integrated Reporting Committee (IIRC) bei der Entwicklung internationaler Leitlinien für das integrierte Reporting der Logik von G4 folgen wird und den Wesentlichkeitsprozess als Kernbestandteil übernehmen

wird. Je wichtiger dadurch die Stakeholder Integration für die Klärung der Verantwortungsbereiche eines Unternehmens wird, umso mehr stellt sich die Frage, ob die damit verbundenen Erwartungen erfüllt werden. Damit betrifft diese Entwicklung die Unternehmensstrategie insgesamt und stellt die herausgehobene Stellung der Shareholder in Frage. Diese erkennen wiederum zunehmend die Schnittstelle zwischen langfristiger Rendite und der Adressierung von Stakeholdererwartungen. Dieses Momentum kann genutzt werden, um den Wertschöpfungsbeitrag von Stakeholder-Beziehungen noch belegbarer herauszuarbeiten – und damit die Stärkung der Wesentlichkeit in G4 zu einer Triebfeder für eine stakeholderorientierte strategische Ausrichtung zu machen.

Die Landkarte der CSR-Regelwerke

von David Haag, Berater Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation, Heiko Kretschmer, Geschäftsführer Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation und Klaus Lintemeier, Geschäftsführer Lintemeier Stakeholder Relations

In der Praxis unternehmerischer Verantwortung reicht der Verweis auf selbstentwickelte Normen, Richtlinien oder Systeme nicht aus. Kritische Stakeholder, aber auch Businesspartner erwarten von Unternehmen, dass sie sich an anerkannten Standards orientieren, die von unabhängigen Dritten formuliert und von Referenzunternehmen angewandt werden – am besten international.

Dieser Drang zur Standardisierung folgt einer einfachen Logik: Unternehmen haben eine klare Handhabe, an welchen Rahmenwerken sie sich orientieren können, und die Stakeholder gewinnen ein vergleichbares Bild davon, wie CSR im Unternehmen operationalisiert wird und können darüber Rechenschaft verlangen.

Vor diesem Hintergrund ist die Standardisierung von CSR heute weit fortgeschritten. Einerseits wächst die Zahl der Regelwerke insgesamt, andererseits wird das Thema CSR zunehmend im Detail ausdifferenziert. Dies führt einerseits zu einer Professionalisierung des Marktes, andererseits aber auch zu einem „Wildwuchs“ an wenig glaubwürdigen oder interessengetriebenen Initiativen. Unternehmen wird es dadurch erschwert, einen schnellen Überblick über die wirklich relevanten Regelwerke zu gewinnen.

Die Integration der Stakeholder als Gütezeichen

Den wichtigsten Regelwerken ist fast allen gemein, dass die Integration der Stakeholderperspektive fester Bestandteil ist. Lediglich Rating-Systeme bilden aufgrund einer anderen konzeptionellen Stoßrichtung eine Ausnahme. Der Grund für die große Bedeutung der Stakeholder Integration ist klar: Glaubwürdigkeit entsteht dort, wo gesellschaftliche Erwartungen systematisch und transparent berücksichtigt werden. Bezogen auf CSR-Regelwerke betrifft dies sowohl die organisatorische Aufstellung des Initiators, den Prozess der Entwicklung sowie zusätzliche Compliance-Mechanismen zur Prüfung der Einhaltung des Regelwerks.

Je konkreter ein Regelwerk Prozesse definiert, desto entscheidender werden die Compliance-Mechanismen für die Glaubwürdigkeit des Anwenderunternehmens. Sie bilden den neuralgischen Punkt, wo die Accountability gegenüber den Stakeholdern gewährleistet werden muss. Das bedeutet konkret: Dokumentierbarkeit, Verifizierung sowie Zertifizierung durch unabhängige Dritte. Ist die Accountability nicht gegeben, fehlen Unternehmen gerade in Krisensituation glaubhafte Argumente, um das Vertrauen der Stakeholder zu erhalten. Dies kann nicht nur die Reputation des Unternehmens gefährden, sondern direkt auf das Geschäft durchschlagen. Denn die beiliegende Übersicht zeigt: Gerade die Ansprüche im B2B-Geschäft sowie von Analysten und Investoren an die CSR-Performance sind hoch. Und diese schauen sehr genau hin, welche CSR-Regelwerke ein Unternehmen anwendet und wie deren Einhaltung kontrolliert wird. Auch für Unternehmen gilt daher: Ein genauer Blick lohnt. Nicht nur im Sinne der Risikovorsorge, sondern als Basis für den systematischen Austausch mit den Stakeholdern.

Übersicht schaffen: Welche CSR-Regelwerke wichtig sind

Mit dem beiliegenden Schaubild wollen wir Unternehmen eine Übersicht über zentrale CSR-Regelwerke am Markt geben. Dabei erheben wir nicht den Anspruch der Vollständigkeit, sondern stellen die aus unserer Sicht wichtigsten Regelwerke anwenderorientiert dar und betten sie in den Kontext der internen und externen Erwartungen ein. Unternehmen können damit auf einen Blick abgleichen, an welchen Stellen sie bereits gut aufgestellt sind und welche

Regelwerke für sie zusätzlich interessant sind.

Diese wurde anhand von insgesamt sechs zentralen Kategorien systematisiert und abgegrenzt:

1. Leitprinzipien und übergeordnete Richtlinien

Hierbei handelt es sich um Rahmenwerke, die ein anerkanntes Verständnis von CSR formulieren. Dabei geht es weniger um konkrete Handlungsanweisungen oder Steuerungsgrößen, sondern um grundsätzliche Prinzipien, zu denen sich ein Unternehmen bekennt.

2. Richtlinien und Code of Conduct

Diese Kategorie beinhaltet Leitlinien, die das Verhalten von Unternehmen und deren Mitarbeitern regeln. Sie sind teilweise auf bestimmte CSR-Themen zugeschnitten, wie etwa Menschenrechte oder Antikorruption, und konkretisieren die übergeordneten Regelwerke. Neben externen Richtlinien setzen Unternehmen zusätzlich auf Eigenentwicklungen, die den spezifischen Unternehmenskontext berücksichtigen.

3. Leitfäden für Managementsysteme

Um CSR zu operationalisieren, enthalten Leitfäden für Managementsysteme detaillierte Anleitungen, wie CSR-Aktivitäten in Unternehmen implementiert, überprüft und optimiert werden können. Dies betrifft sowohl spezifische CSR-Themen als auch unterstützende Prozesse, wie etwa die Stakeholderbeteiligung oder Assurance.

4. Produktlabels

Diese umfassen Gütesiegel und Zertifikate, die die Herstellungsbedingungen (umwelt- und sozialbezogen) von Produkten beschreiben und bewerten. Dazu definieren die Vergabeorganisationen konkrete Kriterien, die erfüllt werden müssen, um das Label verwenden zu können.

5. Reporting-Systeme

Im Bereich des CSR-Reportings existieren Rahmenwerke, die Inhalt und Form der Berichterstattung von Unternehmen beschreiben und festlegen. Im Vordergrund steht daher, ein kriterienbasiertes Abbild von CSR zu schaffen. Neben dieser inhaltlichen Komponente legen Reporting-Systeme zusätzlich Wert auf die kommunikative Qualität von Berichten, so dass die Vergleichbarkeit und Transparenz von Informationen gewährleistet ist.

6. Rating und Rankings

Bei Rating-Systemen steht die Bewertung der CSR-Leistung für den Finanzmarkt im Fokus. Je nach Rating werden dazu Kriterien definiert, die unilateral entwickelt werden. Darüber hinaus existieren Rankings, die ebenfalls die CSR-Leistung bewerten oder die Qualität des CSR-Reportings. Sowohl Rating und Rankings sind extern orientiert, können jedoch auch auf die interne CSR eines Unternehmens Einfluss haben, indem diese ihre CSR-Leistung anhand der Bewertungskriterien optimieren.

Während die drei Erstgenannten sich vor allem auf das interne Unternehmenshandeln beziehen (grüne Kategorien), richten sich die drei Letztgenannten primär auf das externe Unternehmenshandeln (blaue Kategorien). Zusammen bilden sie eine Hierarchie der Regelwerke von übergeordneten internen Leitprinzipien bis hin zu nach außen orientierten spezifischen Kennzahlen als Ergebnis der internen CSR-Aktivitäten.

Ausgehend von dieser Systematik können zu jeder Kategorie die entsprechenden Regelwerke und deren Eckpunkte nachgelesen werden. Diese umfassen eine knappe inhaltliche Einordnung und Beschreibung des Nutzens des Regelwerks. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage der Zertifizierbarkeit und der damit verbundenen Auditierung.

Zusätzlich bietet das Schaubild die Möglichkeit, die Regelwerke vor dem Hintergrund der internen und externen Erwartungen zu reflektieren. Diese sind aus Sicht des Unternehmensmanagements (interne Erwartungen) und verschiedener externer Stakeholdergruppen (externe Erwartungen) dargestellt. Fragen der Due Diligence und Accountability gewinnen dabei zunehmend an Gewicht – ein Spiegelbild dessen, wie sich sowohl die CSR-Regelwerke als auch die Anforderungen der Stakeholder professionalisiert haben.



Heiko Kretschmer ist Gründer und Geschäftsführer von Johanssen + Kretschmer. Er blickt auf über 20 Jahre Erfahrung in der Führung unterschiedlicher Organisationen und Verbände zurück. Er berät die Führungsebenen von Institutionen, Unternehmen, Verbänden und NGOs bei der kommunikativen Vermittlung ihrer Themen gegenüber Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei waren die Einbeziehung und Beteiligung von relevanten Stakeholdern und die konsequente Stakeholderorientierung der Kommunikation stets ein wesentliches Kriterium.

Die Autorenprofile von **David Haag** und **Klaus Lintemeier** finden Sie auf Seite 50 und Seite 54.

Stakeholder-Dialoge: Vom Runden Tisch zum Stakeholder-Workshop

von Klaus Lintemeier,
Geschäftsführer Lintemeier Stakeholder Relations

Der Stakeholder-Dialog ist ein Instrument des CSR-Managements von Unternehmen und Institutionen. Diskussionsrunden, in denen Vertreter vor allem kritischer Anspruchsgruppen ihre Meinungen zu einem bestimmten Thema mit Vertretern von Unternehmen austauschen, bilden den Kern des vorherrschenden Dialogverständnisses.

Unternehmen setzen Dialoge vor allem in und für Konflikt- und Krisensituationen ein. Sobald die Krisensituation überstanden ist, endet aber zumeist auch der Dialog mit den Stakeholdern. Die „alte Welt“ in Gestalt des Sender-Empfänger-Modells tritt wieder an die Stelle der organisierten Diskussion. Dialoge sind noch kein elementarer Bestandteil des Kommunikationsmanagements von Unternehmen.

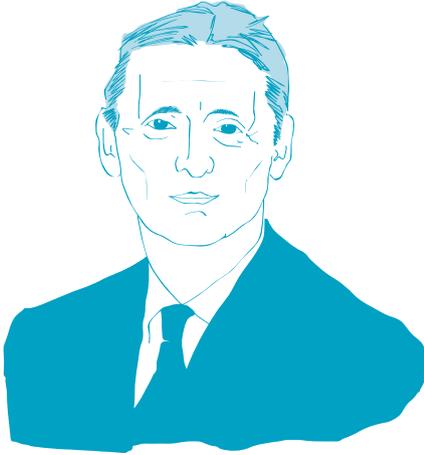
Bei näherer Betrachtung und Analyse der Dialogformate fällt zudem auf, dass

- es sich bei Stakeholder-Dialogen in der Regel um reine Informationsveranstaltungen handelt,
- eine inhaltlich-programmatische Auseinandersetzung so gut wie nicht stattfindet, didaktische Überlegungen zur Arbeitsmethodik (Planspiel, Zukunftswerkstatt, World Café) wichtigere Fragen nach Zielsetzung und Themenaufbereitung überlagern,
- die Verantwortung für den Erfolg des Dialogformates an Moderatoren delegiert wird.

Wenn Stakeholder-Dialoge nur in Ausnahmesituationen organisiert werden und der Zweck im Informationsaustausch besteht, entsteht kein Dialog. Es kommt aber gerade darauf an, den Dialog mit Stakeholdern nicht als einmalige Konsultation zu begreifen, sondern innovative Interaktionsformate mit Stakeholdern und für Stakeholder

Vorteile von Stakeholder-Workshops

- Vernetzung mit Stakeholdern und Aufbau von dauerhaften Partnerschaften
- Nutzung des Expertenwissens der Stakeholder
- Gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen und Lösungsansätzen
- Aufbau von Sozialkapital
- Prävention von Konflikten und Vermeidung von Krisen
- Trendbeobachtung und Frühwarnsystem
- Identifizierung von Schlüsselthemen (Issue Management)
- Strategische und konzeptionelle Impulse für die CSR-Politik



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. Er studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster Germanistik und Philosophie.

zu entwickeln, die dem gesellschaftlichen Auftrag von Unternehmen und Institutionen („licence to operate“) gerecht werden und zugleich die Stakeholder in Diskussionen über die strategischen Themen des Unternehmens involvieren. Stakeholder werden nach diesem Dialogverständnis nicht als Kritiker betrachtet, sondern als Experten mit unterschiedlichen Meinungen und Standpunkten respektiert.

Die Erfahrungen zeigen, dass Stakeholder-Dialoge auf zwei ganz unterschiedliche Weisen gestaltet werden können:

1. Konsultation

Präsentation von Nachhaltigkeitsaktivitäten und Meinungsaustausch zu Nachhaltigkeitsthemen im Rahmen einmaliger Stakeholder-Dialoge. Ziel ist das bessere Verständnis grundlegender Interessengegensätze. Branchendialoge der Chemischen Industrie oder der Lebensmittelwirtschaft sind Beispiele für diesen Dialogtyp.

2. Kooperation

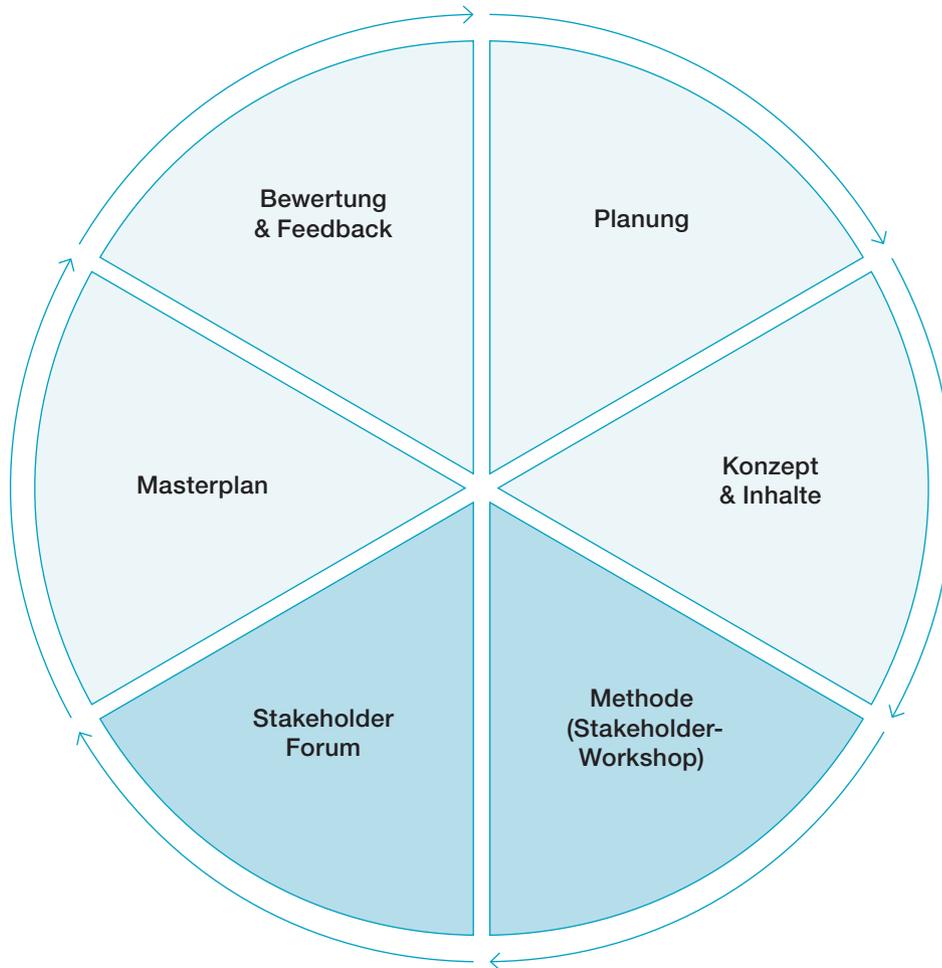
Aufbau einer nachhaltigen Partnerschaft mit Stakeholdern. Zentrale Dialogformate sind Stakeholder-Workshops und Stakeholder-Foren, die als Arbeitsprozess über das gesamte Jahr organisiert werden. Ziel ist die Klärung von strategisch-komplexen Themen und die gemeinsame Ausarbeitung von neuen Ideen und kreativen Lösungsansätzen. So tragen Unternehmen und ihre Stakeholder zur Entwicklung von neuen Strategien bei.

Zur Schaffung eines kooperativen Dialogprozesses hat es sich bewährt, mehrere Workshops (in der Regel zwei bis drei) mit möglichst gleichem Teilnehmerkreis durchzuführen. Die Ergebnisse der Stakeholder-Workshops werden dann in einem Stakeholder-Forum präsentiert, diskutiert und auf Leuchtturmprojekte verdichtet. Partizipation ist auf eine exzellente Informations- und Wissensbasis angewie-

sen. Prozessqualität und Inhaltsqualität sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Stakeholder-Dialogen. Es kommt darauf an, dass der Dialogprozess eine fundierte Diskussion ermöglicht und dass die inhaltlich-programmatischen Impulse (Vorträge, Referate, Hintergrundinformationen, Studien, Programmkonzepte) einen Fortschritt der Diskussion sicherstellen.

Der systematische und iterative Dialog mit Stakeholdern bietet große Vorteile, die über den Schutz vor Reputationsrisiken weit hinausgehen: Als Frühwarninstrument hilft die offene und systematische Interaktion mit Stakeholdern, beispielsweise gesellschaftliche Trends oder strategische Themen aufzuspüren. Und in den Gesprächen entstehen neue Ideen und Lösungsansätze, die vom Unternehmen in CSR, Kommunikation und Strategie aufgegriffen werden können.

Vom Stakeholder-Dialog zum Stakeholder-Workshop



Planung

- Themen definieren und priorisieren
- Stakeholder identifizieren und einladen
- Detaillierte Informationen aufbereiten

Methode (Stakeholder-Workshop)

- Dialogprozess gestalten
- Themen weiterentwickeln
- Gemeinsame Ausarbeitung von Ideen und Lösungsansätzen
- Diskussionsergebnisse strukturieren und verdichten

Masterplan

- Integration der Themen und Ergebnisse in CSR und Kommunikation
- Leuchtturmprojekte planen und umsetzen
- Stakeholder-Kooperationen

Konzept & Inhalte

- Ergebnisziele festlegen
- Dialogformat konzipieren
- Arbeitsprogramm ausarbeiten
- Inhalte erarbeiten

Stakeholder Forum

- Präsentationen und Ergebnisvorträge zur Diskussion stellen
- Integration der Stakeholder in Diskussions- und Entscheidungsprozesse
- Vereinbarung von neuen Lösungsansätzen und Projektideen

Bewertung & Feedback

- Dokumentation
- Dialogprozess evaluieren
- Inhaltlichen Output bewerten
- Feedback an Stakeholder

- Integration der Stakeholder
- Verantwortungsbereich des Unternehmens



C

Ergebnisband der Studie

Stakeholder Integration: Zum Wertschöpfungsbeitrag
von Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement

58

Vorwort und Geleitwort
A new story of business
R. Edward Freeman

Vom Shareholder zum
Stakeholder Management
Dr. Eberhard von Koerber

60

Hintergrund
Stakeholder Integration

61

Studiendesign
Methodik und Teilnehmer

62

Ein langer Weg
Stakeholder Integration in
deutschen, österreichischen
und Schweizer Unternehmen

62

Mittelständische Unternehmen
sind Pioniere des Stakeholder
Managements

63

Die dezentrale Organisation
erschwert die Steuerung
von Stakeholder-Beziehungen

66

Das Stakeholder Management hat
ein Ressourcenproblem
Die Stakeholder-Kommunikation
ist ein taktisches Instrument

68

Die vorherrschenden Analyse-
methoden sind nicht für
die Steuerung von Stakeholder-
Beziehungen geeignet

69

Das Stakeholder Management dient
vorrangig dem Risikomanagement

70

Die Relevanz des Stakeholder Ma-
nagements variiert nach Branchen

72

Die Integration von Stakeholdern
endet bei ihrer Information

73

Branchen mit hohem Veränderungs-
druck erkennen die Notwendigkeit
einer „license to operate“

74

Das interne Stakeholder
Management ist auf
Führungskräfte ausgerichtet

75

Das externe Stakeholder
Management ist auf den
Kapitalmarkt ausgerichtet

76

Das Stakeholder Management
braucht ein verbindliches Leitbild

77

Der Stakeholder-Dialog
dominiert alle anderen Formate
und Maßnahmen

78

Das Stakeholder Management
braucht neue innovative Formen
sozialer Interaktion

79

Die Glaubwürdigkeit des Stakehol-
der Managements wächst durch
verbindliche Regelwerke

82

Quo vadis?
Die Zukunft des
Stakeholder Managements
– 10 Thesen

Vorwort

A new story of business

R. Edward Freeman,
University of Virginia

Most of the research that has been done on stakeholder theory takes the large multi-national corporation as the paradigm case. In reality small, medium-sized and family businesses make up the majority of value creation enterprises across the world. This study is an important step in beginning to systematically understand how small and medium sized businesses approach creating value for their stakeholders. One of the main findings of the study is that small and medium sized businesses are more likely to see stakeholder management as central to their success. This may be true in part because there are a number of interpretations of “stakeholder management”.

Some theorists and managers see stakeholder management as merely a communications device. They often talk about stakeholder dialogue, but they rarely intend that dialogue to improve their business models. Rather, they take a more traditional corporate communications approach to the issue, and “communicate” the company’s positions on issues to key opinion leaders. These companies sometimes organize their stakeholder communications in a separate department. And, key groups such as customers, employees, and suppliers, are left to the managers who are actually operating the business.

Another approach is to identify stakeholder management with corporate social responsibility (CSR). CSR is often seen as an “add on” to the business model where value is created, and it rests on a false distinction between “economic” and “social”. Many large corporations are pressured to be “socially responsible”, and engage in programs that are tangential to their business models, even tangential to building better communities where they operate. Hopefully, the research here will help to clarify the conditions under which we can expect stakeholder management to flourish. I believe that the only way this can happen is to adopt what has come to be called “value creation” stakeholder theory. The main idea is that every business creates (and sometimes destroys) value for at least customers, suppliers, employees, communities (and society) and financiers. Most importantly, the interests of these stakeholders are partially joint. It is the executives’ job to align these interests and keep them going in the same direction. Trade-offs are a last resort, and represent a failure of creative imagination. Such value creation for stakeholders is the driving force of capitalism. This important study will help us to realize even better theory and practice.

Geleitwort

Vom Shareholder zum Stakeholder Management

Dr. Eberhard von Koerber,
Co-Präsident The Club of Rome

Bevor sich 1990 die vormals kommunistischen Länder Mittel- und Osteuropas der Marktwirtschaft zuwandten, war das westliche, auf freiem Wettbewerb basierende Wirtschaftssystem dem östlichen überlegen. Es war Symbol der Freiheit und Effizienz und siegte über die sozialistische Planwirtschaft. Mit dem Wegfall dieses Systems erfuhr die Marktwirtschaft nicht mehr ihre Rechtfertigung aus den Vorteilen gegenüber der Planwirtschaft und musste sich nun aus sich selber rechtfertigen. Spätestens durch die noch immer andauernde Banken- und Finanzkrise, aber auch durch eine ständig zunehmende Ungleichheit in der Verteilung von Einkommen und Vermögen in der Marktwirtschaft, auch in der deutschen sozialen Marktwirtschaft, hat eine Systemkritik, insbesondere in Europa, eingesetzt, die sich darauf beruft, dass das Zusammentreffen von Globalisierung und freier Marktwirtschaft von den Bürgern im Ergebnis als eine Entwicklung empfunden wird, in der einige gewinnen, aber die große Menge der Bürger verliert.

Es kann daher nicht verwundern, dass Umfragen der letzten Jahre ergeben, dass das derzeitige Wirtschaftssystem von der Mehrheit der Bürger nicht akzeptiert wird und dass die soziale Akzeptanz der Führungseliten in der Wirtschaft, übrigens auch der Politiker, auf ein noch nie erlebtes niedrigstes Niveau gesunken ist. Im Kern dieser breiten Kritik steht der Begriff des Shareholder Value, der sich vordergründig im jeweiligen Börsenwert des Unternehmens widerspiegelt.

Genau hier setzen die Autoren dieser Studie an, wenn sie den Shareholder Value durch Stakeholder Value ersetzen und mit der Integration unternehmensinterner und unternehmensexterner gesellschaftlicher Interessen fordern, dass unternehmerisches Handeln sozialen Mehrwert schaffen muss, sich im Ergebnis am Gemeinwohl zu orientieren hat. Die Autoren befinden sich damit im Wesentlichen in einem Gleichklang mit neuen Soziallehren der Kirchen, neuen Denkmustern der Wissenschaft, einer neuen Wirtschaftsethik und auch Teilen eines neuen ökonomischen Denkens.

Die Studie berichtet über die Akzeptanz und Anwendung des Stakeholder Value als Richtschnur und vor allem als Führungsaufgabe in ihren Unternehmen. Es bleibt dem kritischen Leser überlassen, die Umfrageergebnisse auch politisch zu bewerten. Es ist wünschenswert, wenn die Ergebnisse von vielen Entscheidern in Unternehmen zur Kenntnis genommen werden, um zu erkennen, wie weit und steil der Weg zu einer besseren und vor allem echten gesellschaftlichen Akzeptanz ihres Handelns ist. Das gilt insbesondere für den Management-Nachwuchs, der als künftige Wirtschaftselite dieses neue Denken prägen wird.

Hintergrund

Stakeholder Integration

Die Studie „Stakeholder Integration“ ist eine Standortbestimmung. Sie beschreibt erstmalig den gegenwärtigen Diskussions- und Arbeitsstand des Stakeholder Managements in rund 100 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Stand: September 2012).

Die Studie „Stakeholder Integration“

- gibt Einblicke in die organisatorischen Strukturen des Stakeholder Managements,
- zeigt dessen inhaltliche und methodische Schwerpunkte auf,
- beschreibt Tätigkeitsfelder und das Selbstverständnis der Verantwortlichen und
- analysiert Formen der Integration interner wie externer Stakeholder.

Die Studie ist ein Kooperationsprojekt von Lintemeier Stakeholder Relations (Klaus Lintemeier), MHMK Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation (Prof. Dr. Lars Rademacher) und Knobel Corporate Communications AG (Dr. Ansgar Thießen) gewesen.

**Stichprobe:
Position der
Teilnehmer an
der Studie**

* Berater, Corporate Services, externe Beratung, Fachspezialisten, Junior Manager, Selbstständige, Stabsstelle



Studiendesign

Methodik und Teilnehmer

Für die Studie „Stakeholder Integration“ wurden zwischen Juli und September 2012 insgesamt 98 Stakeholder-Verantwortliche in deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen befragt.

Insgesamt 15 Prozent der Teilnehmer gehören dem Top-Management an, 32 Prozent der zweiten Führungs- oder Kaderebene. 30 Prozent der Teilnehmer sind Abteilungs- oder Projektleiter, und rund zwölf Prozent gaben an, Referenten oder Experten für Stakeholder-Themen innerhalb ihrer Organisation zu sein. An der Studie haben sowohl Entscheider aus dem Management als auch Mitarbeiter aus operativen Einheiten teilgenommen.

Für einen ausgewogenen Vergleich haben Unternehmen mit 500, zwischen 500 und 2 500, zwischen 2 500 und 10 000 und über 10 000 Mitarbeiter zu jeweils fast genau 25 Prozent an der Studie teilgenommen.

Die Umsatzgröße verteilt sich zu je rund einem Viertel auf Unternehmen mit bis zu 100 Millionen Euro (83,3 Millionen Schweizer Franken), bis 500 Millionen Euro (416,7 Millionen CHF), bis fünf Milliarden Euro und über fünf Milliarden Euro (4,17 Milliarden CHF) Jahresumsatz.

Das Sample deckt eine gleichmäßige Verteilung von Unternehmens- und Rechtsformen ab. 29 Prozent der Antworten kommen aus einer strategischen Managementholding, rund drei Prozent aus einer Finanzholding und 33 Prozent aus Konzerngesellschaften. Das übrige Drittel von Nennungen entfällt auf Geschäftsbereiche (14 Prozent), Vertriebsgesellschaften (4 Prozent) und sonstige Unternehmensformen (15 Prozent). Eine ähnliche Verteilung findet sich bei den Angaben zur Rechtsform: Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen sind börsennotierte (börsenkotierte), weitere 19 Prozent nicht börsennotierte (börsenkotierte) Aktiengesellschaften. Das letzte Drittel verteilt sich auf die Rechtsformen GmbH und GmbH & Co. KG.

Ein langer Weg

Stakeholder Integration

in deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen

Mittelständische Unternehmen sind Pioniere des Stakeholder Managements

Kleine und mittelständische Unternehmen messen dem Stakeholder Management die größte Bedeutung bei.

Eine an den Interessen und Ansprüchen von Stakeholdern ausgerichtete Unternehmensführung und Kommunikationspolitik wird an Bedeutung zunehmen. Das ist die zentrale Aussage der in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführten Befragung unter Verantwortlichen für Stakeholder Management, Unternehmenskommunikation, CSR und Nachhaltigkeitsmanagement.

Insgesamt 90 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass die Relevanz eines systematischen Dialogs mit Anspruchsgruppen auf der Agenda der Geschäftsleitung als hoch oder sehr hoch einzuschätzen ist. 78 Prozent rechnen damit, dass in den kommenden Jahren die Bedeutung einer Ausrichtung von Management-Prozessen an Stakeholder-Interessen weiter zunehmen wird. Und rund 85 Prozent gehen davon aus, dass die Bedeutung des Stakeholder-Themas nicht nur in ihrem eigenen Unternehmen steigt, sondern auch gesellschaftspolitische Prozesse der Interessenartikulation und Meinungsbildung dadurch stärker geprägt werden.

Die Digitalisierung der Kommunikation verstärkt die Vernetzung und Position von Stakeholdern.

Die Gründe dafür liegen im Aufkommen einer Mündigkeit und Souveränität jener Stakeholder-Gruppen, die bislang ihre Ansprüche gegenüber Unternehmen und Institutionen weder argumentativ fundiert noch organisiert geltend machen konnten.

Aus den neuen Kommunikationsmöglichkeiten entsteht eine Anspruchsmacht, die strategische Entscheidungen (zum Beispiel Investitionen in Infrastrukturmaßnahmen, Markteinführung eines neuen Produkts) erschweren oder sogar verhindern kann. Die Ansprüche werden nicht mehr nur von meinungsbildenden Stakeholdern wie „der Politik“, „den Medien“, „den Banken“ oder „den NGOs“ formuliert, sondern von Anwohnern, Eltern, Bürgermeistern, Investoren, Vereinen, Lehrern, Ärzten, Ratingagenturen. Neben den primären Stakeholdern (Kunden, Investoren, Lieferanten, Mitarbeitern) treten vermehrt sekundäre und tertiäre Stakeholder mit klaren Positionen und überzeugenden Argumentationen auf.

Darüber hinaus wird eine verantwortungsvolle, nachhaltige und integre Unternehmensführung nicht mehr nur allgemein als gesellschaftliches Ideal betrachtet, sondern als unternehmerische Notwendigkeit. Das vermeintliche Spannungsfeld zwischen Nach-

haltigkeit und Effizienzsteigerung stellt sich heute als Bedingung für Wettbewerbsvorteile dar.

Künftige Bedeutung des Stakeholder Managements.

Diese Bedeutungszuschreibung unterscheidet sich je nach Umsatzvolumen. Nur rund 13 Prozent der Unternehmen mit über fünf Milliarden Euro (4,17 Milliarden CHF) Jahresumsatz glauben, dass die Bedeutung „stark zunehmen“ wird (fast 80 Prozent geben an, dass die Bedeutung mindestens „zunimmt“).

Bei Unternehmen unter 100 Millionen Euro (83,3 Millionen CHF) Jahresumsatz sind es hingegen 50 Prozent, die einen „starken“ Bedeutungszuwachs von Stakeholder Management sehen (85 Prozent sagen mindestens „zunehmen“).

Der Grund für den hohen Bedeutungszuspruch liegt in dem zunehmenden Druck, den Stakeholder-Gruppen inzwischen auch auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ausüben. Während um die Jahrtausendwende vor allem große Player angegriffen wurden, sind es heute zunehmend die so genannten Hidden Champions, klassische Business-to-Business-Unternehmen, die auf der Watchlist kritischer Stakeholder-Gruppen stehen. Gegenstand der öffentlichen Kontrolle sind dabei nicht mehr nur Unternehmen aus der Nahrungsmittel-, Finanz-,

Energie- oder Automobilbranche, sondern auch Komponentenlieferanten, Lebensmittelzulieferer, Rohstoffunternehmen oder Maschinenbauer.

Dieser Trend wird weiter zunehmen: Das Blickfeld kritischer Stakeholder-Gruppen erweitert sich von verbraucher- und umweltpolitischen Themenstellungen auf die gesamte Supply Chain von Unternehmen. Wo in der Vergangenheit vor allem kritische Produkt- oder Vertragsfragen im Vordergrund der Debatte standen, werden heute im Sinne eines umfassenden Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagements alle Stufen der Wertschöpfung eines Unternehmens nach ökologischen, ethischen und nachhaltigen Kriterien überprüft. Dazu passt auch, dass NGOs inzwischen sogar öffentlich proklamieren, ihre Angriffe nicht mehr nur auf Großkonzerne zu richten, sondern bewusst auf kleine Betriebe und Zulieferbetriebe auszuweiten.

Die dezentrale Organisation erschwert die Steuerung von Stakeholder-Beziehungen

Das Stakeholder Management wird in den Unternehmen auf drei unterschiedliche Arten organisiert: „stand alone“, „dialogorientiert“ und „strategienah“

Insgesamt 43 Prozent der Unternehmen verteilen die Zuständigkeiten für das Management von Stakeholder-Beziehungen auf mehrere Bereiche, ohne eindeutige Zuweisung einer inhaltlichen Verantwortlichkeit. 25 Prozent ordnen es der Unternehmenskommunikation zu – unter den Unternehmen, die das Stakeholder Management nur einem Unternehmensbereich zuweisen, ist dies die größte Gruppe. Es folgen die organisatorische Zuordnung zum Vorstandsbüro (8 Prozent), als eigenständiger Bereich „Stakeholder Relations“ (7 Prozent), als Aufgabenbereich der Bereiche Public & Corporate Affairs (5 Prozent), als Aufgabenbereich der Abteilung Strategie/ Unternehmensentwicklung (5 Prozent) oder als Aufgabenbereich von Nachhaltigkeit und CSR (2 Prozent).

Insgesamt zeichnet sich ein heterogenes Bild der organisatorischen Verankerung in den befragten Unternehmen ab: Rund die Hälfte ordnen

die Verantwortung für das Anspruchs- und Beziehungsmanagement nicht eindeutig zu und verteilen die Zuständigkeiten auf verschiedene Organisationseinheiten. Die andere Hälfte verankert es zu einem Großteil in Kommunikationsfunktionen. Nur wenige (13 Prozent) integrieren es in strategienahe Bereiche wie Vorstandsbüro, Strategie- oder Unternehmensentwicklung.

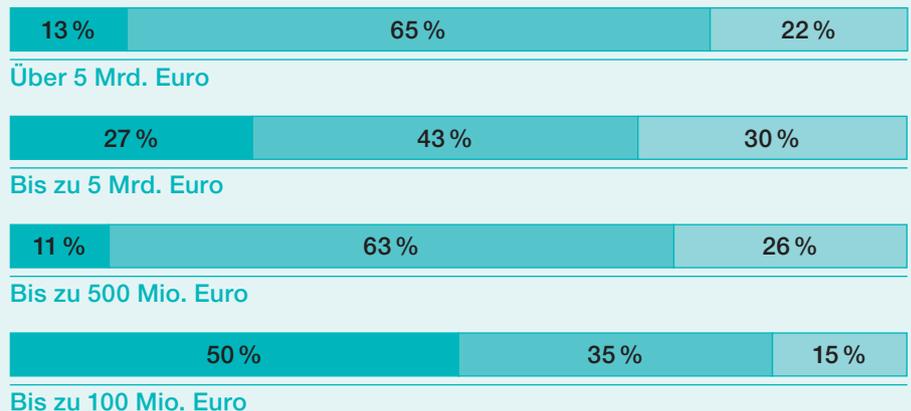
Unternehmen werden die Frage nach einer zentralen oder dezentralen Organisation des Stakeholder Managements und der damit verbundenen Abgrenzung zu bereits etablierten Unternehmensbereichen in den kommenden Jahren für sich beantworten müssen. Die Ergebnisse zeigen drei grundlegende Optionen auf.

Erstens: Unternehmen organisieren Stakeholder Management als eigenständigen Bereich.

Mit nur rund sieben Prozent ist diese Gruppe vergleichsweise klein. Die befragten Unternehmen geben keinen Hinweis darauf, ob die Einrichtung eines eigenständigen Bereiches abhängig ist von der Anzahl der Mitarbeitenden (z. B. in großen Unternehmen), der Branche (z. B. in Pharmaunternehmen), dem Umsatz (z. B. in umsatzstarken Unternehmen) oder der organisatorischen Verankerung

Bedeutung des Stakeholder Managements nach jährlichem Umsatzvolumen

- stark zunehmend
- zunehmend
- gleichbleibend



des Stakeholder Managements (z. B. als C-Level-Funktion).

Der Grund dafür liegt in der erst langsam beginnenden Professionalisierung des Stakeholder Managements. Amerikanische Unternehmen, die beispielsweise ihren Europasitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz haben, weisen proportional häufiger eine eigenständige Abteilung für Stakeholder Management auf. Im internationalen Vergleich ist das Management von Stakeholder-Ansprüchen in den hier untersuchten Unternehmen vor allem ein Aufgabenbereich der Unternehmenskommunikation. Erfahrungen in den USA zeigen, dass eine gezielte Bündelung der Prozesssteuerung in einer eigenen Unternehmensfunktion für das Stakeholder Management erfolgskritisch ist.

Zweitens: Unternehmen verankern das Stakeholder Management in dialogorientierten Unternehmensfunktionen.

Bei rund einem Drittel ist das Stakeholder Management in dialogorientierten Unternehmensfunktionen organisiert: Unternehmenskommunikation und Public Affairs/Corporate Affairs.

Diese Entwicklung ist in erster Linie historisch begründet. Sowohl Unternehmenskommunikation als auch Public Affairs/Corporate Affairs nehmen vor allem dialogische Kommunikationsaufgaben wahr. Der Stakeholder-Ansatz wird zunächst aber nur als eine Erweiterung der Anspruchsgruppen über Medien, Kunden, Mitarbeitende und Kapitalmarkt hinaus verstanden. Weiter unten zeigen wir

auf, dass Dialoge als Informationsinstrumente und nicht als Konsultation verstanden werden.

Drittens: Unternehmen ordnen die Verantwortung für das Stakeholder Management verstärkt strategischen Organisationseinheiten zu.

Mit insgesamt 13 Prozent ist das Stakeholder Management Aufgabenbereich des Vorstandsbüros oder der Abteilung Strategie- und Unternehmensentwicklung.

In dieser Gruppe erhält das Stakeholder Management eine größere Bedeutung für die Unternehmensführung und wird damit als Management-Funktion etabliert. Hintergrund dieser Zuordnung sind neue Anforderungen an eine gute Corporate Governance.

Organisation des Stakeholder Managements

43% Zuständigkeiten, verteilt auf eine Vielzahl von Bereichen und Abteilungen

25% Als Teil des Bereichs Unternehmenskommunikation

8% Als Teil des Vorstandsbüros

7% Als eigenständiger Bereich

5% Als Teil des Bereichs Strategie/Unternehmensentwicklung

5% Als Teil des Bereichs Public Affairs/Corporate Affairs

2% Als Teil des Bereichs Nachhaltigkeit/CSR

4% Sonstige Organisationsformen

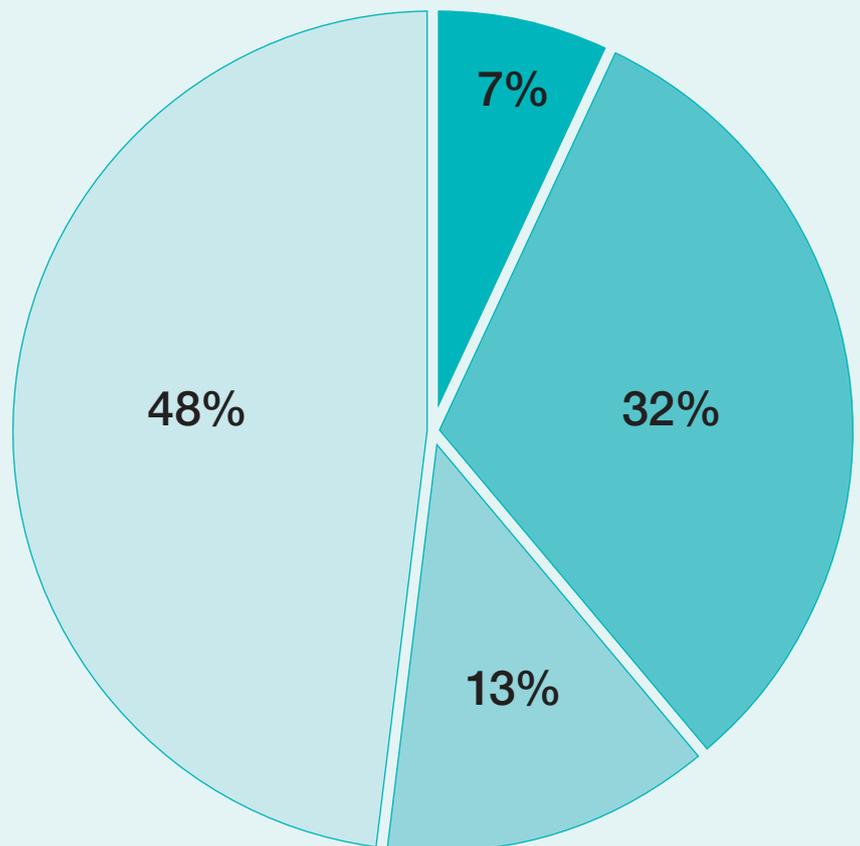
Notwendige Voraussetzung für eine gute Corporate Governance ist, dass sich die Arbeitsbeziehungen zwischen Vorstand, Geschäftsleitung, Aufsichts- und Verwaltungsrat, Prüfungsausschuss (Audit Committee) und Abschlussprüfer durch eine Zusammenarbeit auszeichnen, die durch transparente Regeln und eine intensive Stakeholder-Kommunikation geprägt ist. Grundlegende Regeln und Aspekte werden in der Geschäftsordnung des Aufsichts- und Verwaltungsrates festgeschrieben.

Die Zusammenarbeit zwischen den Aufsichtsgremien und der Geschäftsleitung erweitert sich zudem auf Themenstellungen wie Marktentwicklung, Nachhaltigkeitsansprüche und Reputationsrisiken (vgl. Schmid, 2013). Der Bedarf hierfür steigt

insbesondere mit zunehmender Internationalisierung der Aufsichtsräte (IDW, 2012). Ein systematisches Stakeholder Management benötigt ein Analyse- und Planungsinstrument, das laufend gepflegt und aktualisiert werden muss – beispielsweise durch auf Stakeholder Management ausgerichtete Softwarelösungen.

Organisationsformen

- stand alone
- dialogorientiert
- strategienah
- verschiedene Bereiche



Das Stakeholder Management hat ein Ressourcenproblem

Ein Indikator für die Relevanz von Unternehmensfunktionen ist deren finanzielle Ausstattung oder die personelle Besetzung mit Vollzeitstellen. Rund 40 Prozent der befragten Unternehmen haben eine Vollzeitstelle für das Stakeholder Management eingerichtet. Weitere 40 Prozent der befragten Unternehmen statten das Stakeholder Management mit zwei bis fünf Stellen aus.

Unternehmen mit einem höheren Jahresumsatz tendieren dazu, mehr Ressourcen für das Stakeholder Management zur Verfügung zu stellen. Die größten personellen Kapazitäten finden sich in Konzerngesellschaften (rund 33 Prozent), strategischen Management Holdings (29 Prozent) oder in eigenständigen Geschäftsbereichen (14 Prozent). Finanz- und Zwischenholdings haben ebenso wenige Vollzeitstellen für das Stakeholder Management wie Vertriebsgesellschaften. Letzteres fällt besonders für die Schweiz auf, wo vor allem multinationale Konzerne mit eigenen Vertriebsniederlassungen vertreten

sind. Ein systematisches Stakeholder Management wird in den Vertriebs-einheiten nicht durchgeführt. Die Verantwortung dafür verbleibt zumeist auf Seiten der Konzernholding im Ausland.

Rund zehn Prozent der Unternehmen mit nur einer Vollzeitstelle haben einen Jahresumsatz von über fünf Milliarden Euro (4,16 Milliarden Schweizer Franken) und beschäftigen mehr als 10 000 Mitarbeitende. Bei ihnen ist das Stakeholder Management entweder Bestandteil einer übergeordneten Unternehmensfunktion, oder es ist als zeitlich befristete Projektaufgabe vorgesehen.

Vergleicht man insgesamt die Anzahl der Vollzeitstellen des Stakeholder Managements mit denen von Kommunikations- und Public-Affairs-Abteilungen, so ist die Besetzung mit einer bis maximal fünf Stellen vergleichsweise gering.

Die steigende Relevanz des Stakeholder Managements hat sich bisher noch nicht wesentlich auf die personelle Ausstattung ausgewirkt.

Die Stakeholder-Kommunikation ist ein taktisches Instrument

Stakeholder Management bedeutet in erster Linie Information und Koordination.

Die Rolle der Stakeholder-Verantwortlichen spiegelt eine grundsätzliche Informations- und Koordinationsfunktion des Stakeholder Managements wider: 54 Prozent der Stakeholder-Verantwortlichen sind für die interne Steuerung der nach außen gerichteten Stakeholder-Beziehungen zuständig, 52 Prozent verantworten Maßnahmen der Stakeholder-Kommunikation, wie beispielsweise Stakeholder-Dialoge, Delphi-Studien und Sonderformate wie Newsletter oder Projektinformationen. 45 Prozent sind für ein aktives Stakeholder Management auf der Grundlage inhaltlicher Themenstellungen verantwortlich: zum Beispiel für soziale Verantwortung, Nachhaltigkeitsmanagement, Klimaschutz, Strategie- und Wertevermittlung oder politische Interessenvertretung. 31 Prozent verfügen über keine zentrale Verantwortung für die Planung und Umsetzung eines integrierten Stake-

Anzahl der Vollzeitstellen für das Stakeholder Management

41 % Eine Vollzeitstelle

40 % Zwei bis fünf Vollzeitstellen

10 % Fünf bis zehn Vollzeitstellen

9 % Mehr als zehn Vollzeitstellen

holder Managements. Die Funktion eines Dienstleisters für die Identifizierung von Stakeholdern haben 20 Prozent der Bereiche.

Der Aufgabenbereich des Stakeholder Managements in den befragten Unternehmen umfasst damit vorrangig die Planung und Umsetzung von taktischen Stakeholder-Programmen. Zwei Gründe sind dafür ausschlaggebend:

– Das Stakeholder Management ist bislang weder auf ein systematisches Beziehungsmanagement noch auf ein aktives Key Stakeholder Management ausgerichtet. Im Gegensatz dazu gehören die systematische Gestaltung von Kundenbeziehungsprozessen und die aktive Kundenpflege zum Grundrepertoire jedes Vertriebsbereiches. Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden sind dort langfristig ausgerichtet. Kundenbeziehungen werden gepflegt, was sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken soll.

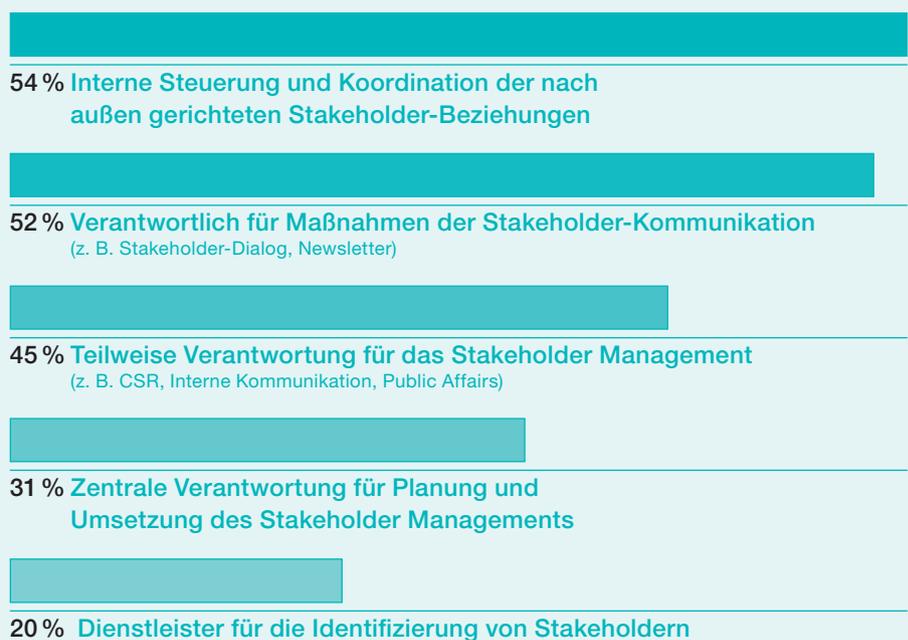
– Die Verantwortlichen für das Stakeholder Management konnten ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg noch nicht vermitteln oder unter Beweis

stellen. Systematische Stakeholder-Kommunikation hat aus der Perspektive interner Stakeholder (Vorstand, Geschäfts- und Bereichsleitung) zwar die Tendenz, risikominimierend zu wirken und darüber hinaus die Reputation positiv zu beeinflussen, aber die Effekte sollen unregelmäßig sein und keinen direkten und kurzfristigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Aus dieser Sichtweise ergibt sich ein Anspruch an Stakeholder-Verantwortliche in Unternehmen: Sie müssen sich von den rein kommunikativen und operativen Aufgabenstellungen lösen. Diese sind wichtig, reichen aber nicht aus, um Akzeptanz und Durchsetzungskraft unternehmerischer Entscheidungen zu erhöhen.

Zu den Kernaufgaben eines Stakeholder Managements gehören die Analyse, die Steuerung und das Management von Stakeholder-Ansprüchen und Stakeholder-Beziehungen. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, ist ein stärker integriertes Vorgehen notwendig, in dem die Verantwortlichkeiten für das Management von internen und externen Stakeholder-Gruppen klar und eindeutig geregelt sind.

Rolle der Stakeholder-Verantwortlichen (Mehrfachnennung möglich)



Die vorherrschenden Analysemethoden sind nicht für die Steuerung von Stakeholder-Beziehungen geeignet

Analysemethoden gehen über Medienbeobachtung und Befragungen kaum hinaus.

Der Einsatz analytischer Tools ist über alle Branchen und Unternehmensgrößen fast gleichstark auf Medienbeobachtung und Befragung ausgerichtet.

Analytische Methoden wie das Stakeholder Mapping (eine inhaltlich-visuelle Darstellung der Positionen und Netzwerke von Stakeholdern) oder Strukturen wie ein Key Stakeholder Management kommen bei den wenigsten Unternehmen zum Einsatz. Damit ist beispielsweise das Stakeholder Mapping als Methode noch wenig verbreitet. Stattdessen werden das kontinuierliche Monitoring der Meinungsführerlandschaft (57 Prozent), klassische Befragungen (52

Prozent extern, 50 Prozent intern) und Medienbeobachtungen (51 Prozent) von den befragten Unternehmen vorrangig eingesetzt.

Der Grund dafür liegt darin, dass sich in den Presse- und Medienstellen Analysetools und Verfahren etabliert haben, die auch für das Stakeholder Monitoring genutzt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass in den befragten Unternehmen primär Methoden der Presse- und Medienarbeit und der Meinungsbefragung zum Einsatz kommen. Mit Stakeholder Relations sind vor allem Media Relations gemeint.

Für die Stakeholder-Analyse gibt es demnach Spielraum für Innovationen – und zukunftsweisende Analysemethoden sollten Antworten auf diese Fragen liefern:

– Wer sind die wesentlichen internen und externen Stakeholder-Gruppen und Meinungsführer des Unternehmens?

– Wie relevant sind diese Stakeholder aktuell und zukünftig?

– Welche inhaltlichen Positionen und Ansprüche vertreten diese Stakeholder?

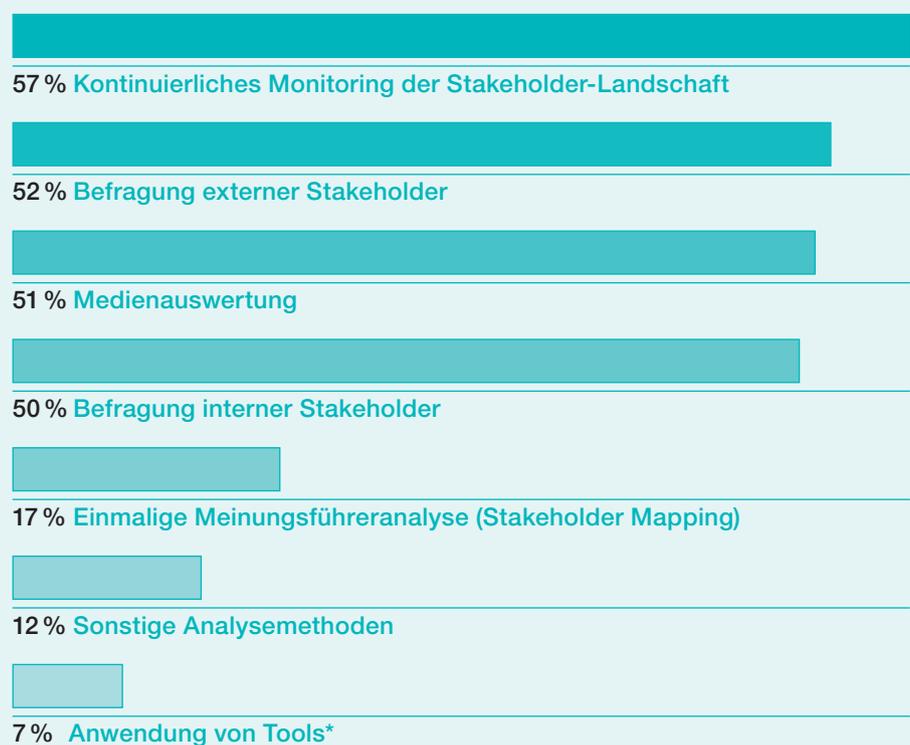
– Wie und wodurch verändern sich Positionen und Ansprüche über die Zeit?

– Von wem und wie werden diese Stakeholder beeinflusst?

– Welchen Einfluss hat das Stakeholder Management auf die Position der Stakeholder?

Angewendete Analysemethoden der Stakeholder-Abteilungen

* wie: CRM, Design Thinking, f&g Reputationsmonitor, Management-Review, regelmäßige Befragungen, Research/Recherche, Stakeholdermap



Das Stakeholder Management dient vorrangig dem Risikomanagement

Das Management von Stakeholder-Ansprüchen erweitert die Durchsetzungskraft unternehmerischer Vorhaben.

In 68 Prozent der befragten Unternehmen wird Stakeholder Management eingesetzt, um zukünftige Risiken präventiv abzusichern oder zu minimieren. In 65 Prozent der befragten Unternehmen ist es eine Maßnahme zur Steigerung der Reputation.

Das Stakeholder Management hat seine größte Bedeutung im (eher defensiven) Risikomanagement (68 Prozent). Es dient der frühzeitigen Absicherung unternehmerischer Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume. Das gilt insbesondere, wenn die für eine Entscheidung notwendigen relevanten Stakeholder und Meinungsführer frühzeitig in die Diskussionsprozesse eingebunden worden sind.

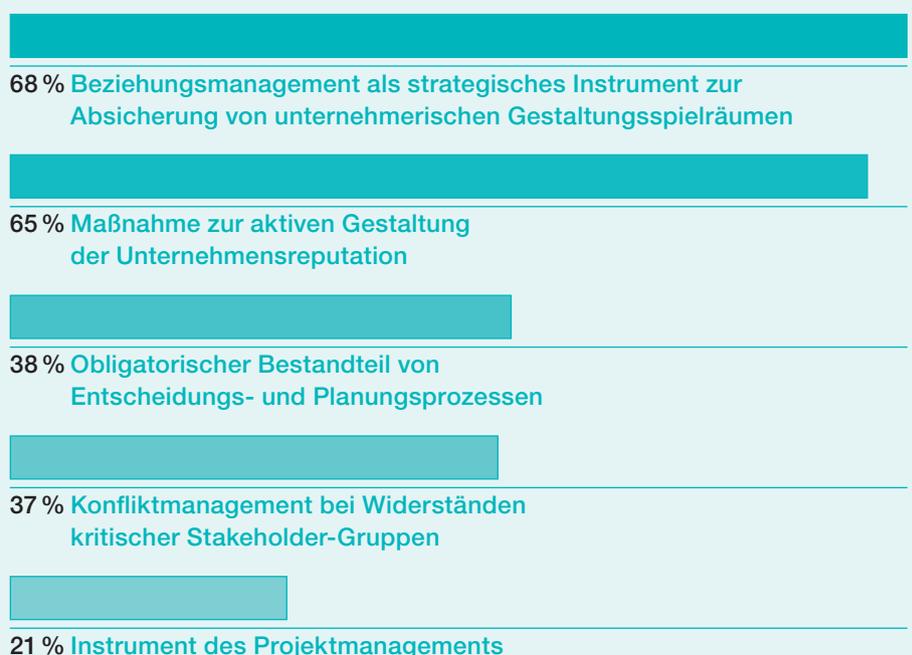
Reputation ist branchenübergreifend ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. Für 65 Prozent der befragten Unternehmen dient das Stakeholder Management der Steigerung von Glaubwürdigkeit und Loyalität. Durch die zunehmende Vernetzung der Kommunikation und die Abhängigkeit der Unternehmen von verschiedensten Anspruchsgruppen wird das aktive Management der Reputation immer wichtiger. Ein „Guter Ruf“ hat Einfluss auf einen zentralen Erfolgsindikator von Unternehmen: die Loyalität von Kunden, Aktionären, Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern.

Mit 38 Prozent der Nennungen ist das Stakeholder Management obligatorischer Bestandteil von Entscheidungs- und Planungsprozessen. Der vertiefte Dialog mit Stakeholdern bietet auch Vorteile, die über den Schutz vor Reputationsrisiken hinausgehen: Als Frühwarninstrument hilft die offene und transparente Interaktion mit Stakeholdern, beispielsweise gesellschaftliche Trends oder strategische

Themen aufzuspüren. Und nicht selten entstehen in den Gesprächen neue Ideen, die im Unternehmen zu Veränderungen führen können. Dialoge und Partnerschaften mit Stakeholdern verdeutlichen gelebte unternehmerische Verantwortung, einen vorsorgenden Umgang mit Risiken und eine offene und transparente Kommunikationspolitik, was sich wiederum positiv auf die Reputation auswirkt.

Ergänzend zu den oben genannten Funktionen setzen die befragten Unternehmen das Stakeholder Management mit 37 Prozent der Nennungen als Instrument des Konfliktmanagements und mit 21 Prozent der Nennungen als Instrument des Projektmanagements ein. Ein fehlender Einbezug von Kritikern oder Projekt-Stakeholdern hätte zur Folge, dass ein Vorhaben sich verzögern oder gegebenenfalls scheitern würde.

Bedeutung des Stakeholder Managements im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)



Die Relevanz des Stakeholder Managements variiert nach Branchen

Die Bedeutung des Stakeholder Managements unterscheidet sich in den untersuchten Branchen teilweise erheblich.

Für die Branchen Handel (92 Prozent), Pharma (71 Prozent), Banken/Versicherungen (72 Prozent) und Energie (68 Prozent) spielt das Management von Stakeholder-Beziehungen die größte Rolle. Für die Technologie (56 Prozent) und zugleich bei Pharma (57 Prozent) ist das Stakeholder Management obligatorischer Bestandteil im Entscheidungs- und Planungsprozess.

Worin liegt der Grund für diese Unterschiede?

Banken und Versicherungen

Für Banken und Versicherungen ist Stakeholder Management in erster Linie Beziehungsmanagement und Management der Unternehmensreputation. Diese Schwerpunktsetzung hat zwei Gründe. Zum einen beruht die Dienstleistung auf einer persönlichen Beziehung zum Kunden. Zum anderen wird das Stakeholder Management als Bestandteil der CSR-Aktivitäten von Banken vornehmlich als Marketing-Instrument eingesetzt. Durch die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise wird sich die Ausgangssituation von Banken und Versicherungen radikal verändern. Politische Stakeholder-Gruppen greifen durch die Forderung nach einer Trennung von Investment- und Geschäftsbanken in Geschäftsmodelle der Branche ein. Kritische Anspruchsgruppen hinterfragen zunehmend die Geschäftstätigkeiten von Banken.

Versicherungsunternehmen kämpfen derzeit vor allem um den guten Ruf der Lebensversicherung, gleichzeitig verunsichern sinkende Erträge bei Lebensversicherungen die Anleger. Diese und andere Themen zeigen, dass das Stakeholder Management als Instrument des Konfliktmanagements für Banken und Versicherungen

künftig weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Energie

Die energiepolitischen Debatten in allen drei untersuchten Ländern spiegeln die Rolle des Stakeholder Managements als Konfliktmanagement- und Lobbying-Instrument wider: Die Energiebranche setzt das Stakeholder Management vor allem für die Einbindung kritischer Interessengruppen ein. Die Energieversorger hatten sich in den letzten Jahren marktwirtschaftlich aufgestellt und positioniert. Für den nun anstehenden nachhaltigen Umbau des Energiesystems sowie für die dringend benötigten Investitionen in die Infrastruktur (dezentrale Energieerzeugung, Netze) brauchen sie eine neue Akzeptanz in der Bevölkerung sowie verlässliche politische Rahmenbedingungen. Dafür bedarf es neuer Formen der Partizipation und Integration von Stakeholdern, denn eine einseitige Konzentration auf rein politische Stakeholder-Gruppen ist kontraproduktiv.

Technologie

Unternehmen der Technologiebranche kennen das Stakeholder Management vor allem als Instrument des Projektmanagements. Stakeholder werden hier im Rahmen größerer Projekte (zum Beispiel bei Umstellung einer IT-Infrastruktur) aktiv in die Projektorganisation eingebunden, um frühzeitig Widerstände zu identifizieren und um einen reibungslosen Prozessverlauf zu garantieren.

Pharma

Unternehmen aus der Pharmabranche haben langjährige Erfahrungen im Multi-Stakeholder Management. So sind sie zum Beispiel bei der Medikamentenzulassung auf die Zusammenarbeit mit zahlreichen Stakeholder-Gruppen angewiesen. Die meisten Medikamente durchlaufen eine zentrale Zulassung bei der europäischen Arzneimittelagentur (European Medicines Agency, EMA), der Marktzugang (Market Access) für innovative Arzneimittel ist durch komplizierte Vorschriften und Erstattungsverfahren sowie das ausgeprägte Interesse der

allgemeinen Öffentlichkeit und von Verbraucherverbänden gekennzeichnet.

Inhaltlich ist für die Pharmaindustrie vor allem das Thema Bezahlbarkeit von Arzneimitteln von strategischer Bedeutung: So soll in Deutschland das Arzneimittelmarkt-Neuordnungsgesetz (AMNOG) eine Balance zwischen Innovation und Bezahlbarkeit bei Arzneimitteln schaffen. Allein zu diesem Themenkomplex muss mit einer Vielzahl von Stakeholdern über den Zusatznutzen eines Medikaments diskutiert und verhandelt werden: Stakeholder-Gruppen wie das IQWiG (Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen), der gemeinsame Bundesausschuss (G-BA) und der Spitzenverband Bund (SpäBu) sind Teil dieses Diskurses und damit Teil des Stakeholder Managements für Pharmaunternehmen.

Speziell in dieser Branche kommt hinzu, dass gesetzliche Regelungen und Vorschriften bestimmen, dass das Stakeholder Management elementarer Bestandteil von Entscheidungs- und Planungsprozessen ist.

Handel

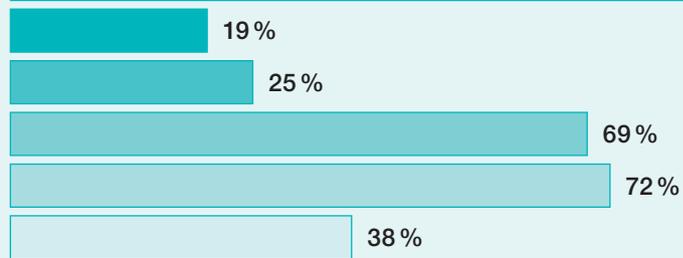
Der Handel hat durch sein Geschäftsmodell traditionell große Erfahrungen im Management komplexer Stakeholder-Beziehungen. Er ist quasi der Knotenpunkt unterschiedlicher Stakeholder-Interessen und ist auf einen Ausgleich angewiesen. Die Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Politik, Zulieferern, Verbrauchervertretern, Konsumenten und weiteren Stakeholdern ist für Handelsunternehmen erfolgskritisch.

Die Handelsbranche steht im Hinblick auf nachhaltiges Handeln unter besonderer Beobachtung von Öffentlichkeit und Konsumenten. Verstärkte Verbrauchersensibilisierung seitens der Politik und der Bildungsinstitutionen beschleunigen einen Bewusstseinswandel und verändern die Anspruchshaltung von Konsumenten. Das Nachhaltigkeitsengagement umfasst vor allem Themenfelder, bei denen der Handel auf Partner ange-

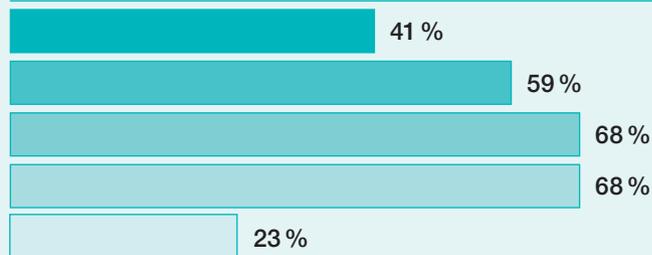
Bedeutung des Stakeholder Managements in verschiedenen Branchen

- Projektmanagement
- Konfliktmanagement
- Unternehmensreputation
- Beziehungsmanagement
- Obligatorischer Bestandteil von Entscheidungs- und Planungsprozessen

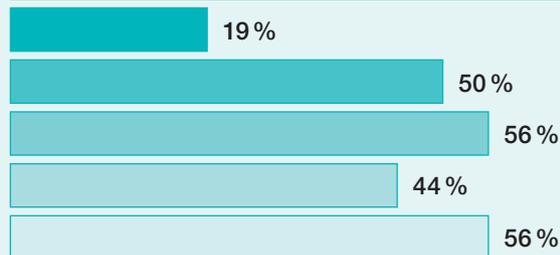
Banken und Versicherungen



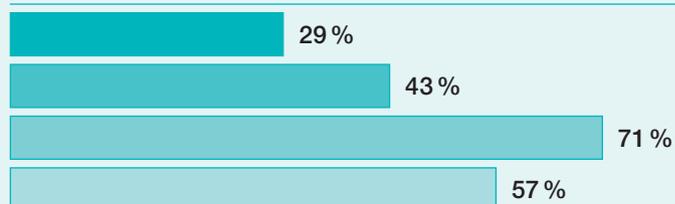
Energie



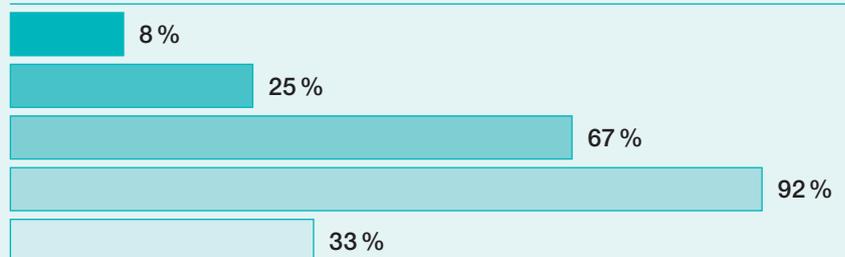
Technologie



Pharma



Handel



Mischkonzern



wiesen ist. Hierzu zählen die Transportlogistik sowie der Ausbau und die Vermarktung nachhaltiger Sortimente.

Für Mischkonzerne und Verbände zeigt sich ein ähnliches Bild. Beide nutzen das Stakeholder Management fast ausschließlich für das Management persönlicher Stakeholder-Beziehungen sowie für das Reputationsmanagement. In Konglomeraten steht die Funktion als Finanzholding im Vordergrund. Die Beziehungen zu finanziellen Stakeholdern (u. a. Banken, Investoren, Analysten, Wirtschaftsprüfer, Börsen) sind zumeist persönlicher Natur. Verbände bestehen im Kern aus einem Zusammenschluss von Stakeholdern mit komplementären Interessenlagen. Der Schwerpunkt ihrer Tätigkeiten besteht einerseits in einem Intra-Stakeholder Management mit dem Ziel der Formulierung einer gemeinsamen Position sowie andererseits in der Interessenvertretung und dem Lobbying gegenüber politischen Stakeholdern.

Die Integration von Stakeholdern endet bei ihrer Information

Stakeholder werden vor allem informiert, Konsultationen oder Kooperationen sind selten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in den untersuchten Unternehmen Stakeholder vorrangig über Geschäftsthemen informiert werden (42 Prozent). Eine Partnerschaft mit Stakeholdern, durch die Lösungen für kritische oder strategische Themenstellungen gemeinsam entwickelt werden, stellt die Ausnahme bei den vier unterschiedlichen Formen der Stakeholder Integration dar (12 Prozent).

Insgesamt 22 Prozent der befragten Unternehmen holen vor Entscheidungen ein Feedback von Stakeholdern ein, und rund 23 Prozent kooperieren in Teilfragen bei wichtigen Entscheidungen und Planungen mit ihren Stakeholdern und Meinungsführern.

Warum aber hat die Informationsfunktion einen solchen Vorrang? Vier Gründe sind unseres Erachtens dafür ausschlaggebend:

1. Die meisten Stakeholder-Dialoge sind fast ausschließlich Konfliktdialoge. Unternehmen setzen das Instrument des Dialogs erst in und für Konfliktsituationen ein. Wenn der Konflikt beendet wurde, endet zumeist auch der Dialog mit den Stakeholdern. Dialoge sind noch kein elementarer Bestandteil des Kommunikationsmanagements von Unternehmen.

2. Der Umgang mit kritischen Stakeholdern ist mit hoher Unsicherheit auf Unternehmensseite verbunden: „Warum sollen wir uns mit ihnen austauschen, wenn sie uns sowieso nur kritisch und wenig konstruktiv gegenüberüberstehen?“ oder „Wie können wir mit ihnen überhaupt sinnvoll reden, wenn sie ihrer Position öffentlichkeitswirksam Nachdruck verleihen?“ Diese Fragen sind Ausdruck einer grundlegenden Skepsis im Management gegenüber Sinn und Zweck weitergehender Stakeholder Integration.

3. Die Kommunikation mit Stakeholdern folgt einem Zielgruppenverständnis. Zielgruppen sollen über Aktivitäten des Unternehmens vornehmlich informiert und emotional angesprochen werden. Sie sollen

Integration der Stakeholder

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)

nicht an Geschäftsaktivitäten beteiligt oder bei Entscheidungen konsultiert werden. Das würde ihrer Rolle als Zielgruppe widersprechen.

4. Die Arbeitsweise der Unternehmenskommunikation ist informationsorientiert. Das Inventar an Methoden und Instrumenten beschränkt sich auf Mitteilungen, Konferenzen, Hintergrundgespräche, Exklusivinterviews. Hier steht die Informationsfunktion im Vordergrund der Kommunikation. Eine prozessorientierte interaktive Arbeitsweise mit Stakeholdern und Meinungsführern findet nur in Ausnahmefällen statt. Symptomatisch für diese Arbeitsweise ist die Jahresplanung eines Kommunikationsressorts: Eckpunkte und Meilensteine der Masterplanung bilden Endprodukte wie Geschäftsbericht, Mitarbeiterzeitung, Newsletter oder Events und Veranstaltungstermine.

Branchen mit hohem Veränderungsdruck erkennen die Notwendigkeit einer „license to operate“

Innerhalb der Branchen unterscheiden sich die Formen der Stakeholder Integration teilweise erheblich. Die Branchen mit den etabliertesten Partnerschaften sind Banken und Versicherungen, die Energiebranche und der Handel.

Banken und Versicherungen

Stakeholder werden verstärkt an den Geschäftsaktivitäten und an den Branchenthemen beteiligt. Der Anteil der Integrationsformen Kooperation und Partnerschaft von 44 Prozent zeigt, dass das Stakeholder Management von Banken und Versicherungen im Branchenvergleich auf eine transparente und persönliche Kommunikationspolitik setzt.

Energie

Die radikalen Veränderungen im Energiemarkt führen zu einem dazu, dass die Versorgungsunternehmen direkte und persönliche Formate der Stakeholder-Kommunikation nutzen. Zum anderen überwiegt mit über 40

Prozent die Information über Geschäftsaktivitäten und Zukunftsvorhaben. Eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung für Veränderungen der Energielandschaft und Investitionen in die Energiezukunft wird auf stärkere Formen der Stakeholder Integration angewiesen sein.

Technologie

Die Informationsfunktion übertrifft mit über 80 Prozent der Nennungen alle anderen Formen. Das Ergebnis verdeutlicht, dass sich die Unternehmenskultur von technologieorientierten Unternehmen auf das Stakeholder Management insgesamt auswirkt: Die Kommunikation von Projekten besteht aus sachlichen Informationen über Ziele, Phasen und Meilensteine. Dieses rationale Kommunikationsverständnis prägt auch das Stakeholder Management der Unternehmen selbst.

Pharma

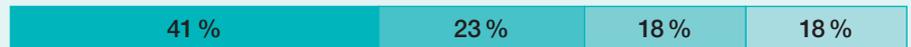
Mit über 40 Prozent der Nennungen spielt die Kooperation mit Stakeholdern eine wichtige Rolle. Bei der Entwicklung neuer Medikamente setzen die Unternehmen zum Beispiel stärker auf Kooperationen mit Forschungsunternehmen. Darüber hinaus setzen

Formen der Stakeholder Integration

- Information
- Konsultation
- Kooperation
- Partnerschaft



Banken und Versicherungen



Energie



Technologie



Pharma



Handel

sie auf Vermarktungskoooperationen, durch die unterschiedliche Vertriebskanäle und Märkte bedient werden können. Das Stakeholder Management steht hier ganz im Dienste von Produkt- und Vertriebsstrategien.

Handel.

Die Handelsbranche ist eine Schnittstelle unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen (Hersteller, Industrie, Zulieferer/Logistik, Konsumenten). Die Ergebnisse dieser Studie reflektieren diese Rolle: Für verschiedene Stakeholder-Gruppen werden unterschiedliche Formen der Stakeholder Integration genutzt. Im Branchenvergleich fällt auf, dass die Partnerschaft als Form der Stakeholder Integration mit 25 Prozent der Nennungen am stärksten genutzt wird.

Das interne Stakeholder Management ist auf Führungskräfte ausgerichtet

Der Grad der Stakeholder Integration hängt von der hierarchischen Position ab.

Das Topmanagement wird am stärksten als Partner in unternehmerische Prozesse eingebunden (39 Prozent), gefolgt vom mittleren Management (18 Prozent) und von Teamleitern (11 Prozent). Diese Gewichtung entspricht damit der hierarchischen Position von Mitarbeitern in den befragten Unternehmen.

Der Betriebsrat selbst wird mit 19 Prozent überhaupt nicht in unternehmerische Entscheidungen involviert. Auch die Gruppe der Meister (zumeist Vorarbeiter und Einsatzplaner

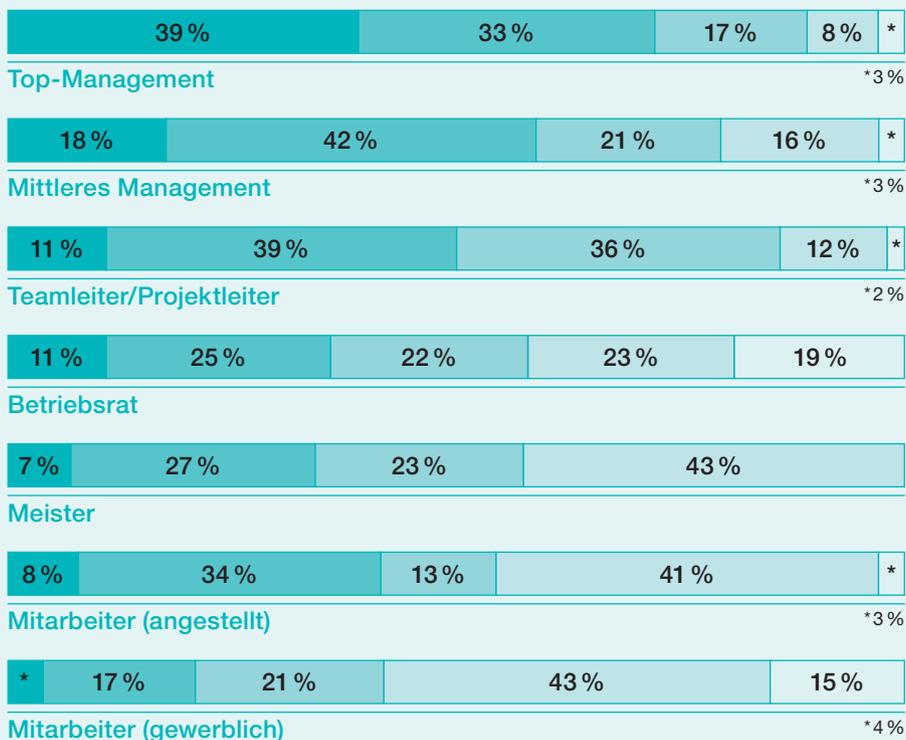
in technischen Fachabteilungen) wird zu über 40 Prozent noch nicht einmal über Geschäftsaktivitäten informiert. Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter werden zu jeweils rund 40 Prozent informiert. Gewerbliche Mitarbeiter werden allerdings insgesamt weniger eingebunden als angestellte Mitarbeiter.

Die geringe Einbindung von Stakeholdern, die nicht zum Management respektive Kader gehören, hat zwei Gründe:

1. In Unternehmen wird die Gruppe der Meister von der Personalabteilung nicht als Führungskraft betrachtet. Ihr Kompetenzprofil beschränkt sich auf technisches und handwerkliches Expertenwissen. Vorgesetzte in vorrangig planerischen und operativ-technischen Aufgabenbereichen

Integrationsformen für interne Stakeholder-Gruppen

- Partnerschaft
- Partizipation
- Konsultation
- Information
- keine



mit zumeist breiter Führungsspanne benötigen für ihre Tätigkeit nach diesem Verständnis keine Informationen über Geschäftsentwicklungen noch müssen sie an Unternehmensentwicklungen beteiligt werden. Wer aber nicht informiert oder eingebunden wird, kann gegenüber seinen direkten Mitarbeitern keine Auskunft geben.

2. Der Fokus der internen Kommunikation liegt auf der ersten und zweiten Führungsebene sowie auf einer zentralen, event- und mediengestützten Mitarbeiterkommunikation. Die interne Kommunikation von Unternehmen richtet sich sehr allgemein an zwei Zielgruppen: Mitarbeiter und Führungskräfte. Die interne Kommunikation verfügt noch über wenig methodisches Wissen, wie weitere interne Stakeholder (u. a. Meister, Facharbeiter, Blue-Collar Worker,

Leiharbeitskräfte, Betriebsrat, Projektleiter) erreicht und angesprochen werden sollten.

In Prozessen strategischer und struktureller Veränderung verengt sich die Perspektive von Mitarbeitern auf ihre direkten Vorgesetzten. Die Vermittlung von Strategien oder die Auseinandersetzung mit Veränderungsthemen beruht auf Dialog und persönlichen Erfahrungen. Die interne Kommunikation steht vor einer doppelten Herausforderung: Die Themen und Inhalte der Kommunikation müssen die Sichtweisen der internen Stakeholder berücksichtigen und alltagsrelevant formuliert werden. Zudem sollten über die zentralen und informationsorientierten Kommunikationsinstrumente neue dezentrale und dialogische Formen der Stakeholder-Kommunikation entwickelt werden.

Das externe Stakeholder Management ist auf den Kapitalmarkt ausgerichtet

Die externe Stakeholder-Kommunikation richtet sich vorrangig an finanzielle und primäre Stakeholder-Gruppen.

Partnerschaftliche Beziehungen werden am stärksten mit der Stakeholder-Gruppe der Anteilseigner und Aktionäre (Shareholder) gepflegt. Mit insgesamt fast der Hälfte von ihnen wird ein partnerschaftlicher und partizipativer Dialog geführt. Mit keiner anderen Stakeholder-Gruppe ist dies auch nur annähernd der Fall. Dieses Ergebnis bestätigt, dass das Stakeholder Management vieler Unternehmen nach wie vor auf eine Kapitalmarktorientierung ausgerichtet ist.

Integrationsformen für externe Stakeholder

- Partnerschaft
- Partizipation
- Konsultation
- Information
- Keine



Anteilseigner (Shareholder)



Politik und Behörden



Lieferanten und Marktpartner



Wissenschaft und Experten



Kunden

* 5 %



Investoren und Banken



Interessengruppen und Bürgerinitiativen

* 4 %



Journalisten und Medienvertreter

* 3 %



Soziale Netzwerke

* 5 %

Den zweitstärksten Integrationsgrad weisen die Stakeholder-Gruppen Politik und Behörden (Partizipation und Partnerschaft = 30 Prozent), Lieferanten und Marktpartner (Partizipation und Partnerschaft = 29 Prozent), Wissenschaft und Experten (Partizipation und Partnerschaft = 29 Prozent) sowie Kunden (Partizipation und Partnerschaft = 27 Prozent) auf. Dieses Teilergebnis zeigt einerseits auf, dass Unternehmen einem Modell folgen, das sich eng an den primären Stakeholdern und den wertschöpfenden Geschäftsprozessen orientiert. Andererseits bedeutet eine partnerschaftliche und partizipative Integration wissenschaftlicher Institutionen und Think Tanks, dass Unternehmen verstärkt mit dieser Stakeholder-Gruppe im Bereich von Forschung und Entwicklung zusammenarbeiten. Darüber hinaus werden mit wissenschaftlichen Einrichtungen oft Studien durchgeführt oder Gutachten in Auftrag gegeben. Unternehmen verwenden die Studienergebnisse wiederum vor allem für ihre Kommunikati-

on mit kritischen Stakeholder-Gruppen oder um ihre Position in politischen Meinungsbildungsprozessen argumentativ zu untermauern. Ihre Positionen und Thesen werden in der Auseinandersetzung durch Studienergebnisse und Expertenmeinungen gestützt (Third-Party-Endorsement).

Partnerschaften oder die Partizipation mit Investoren (22 Prozent), Interessengruppen (19 Prozent), sozialen Netzwerken (19 Prozent) oder Journalisten (15 Prozent) – und damit relevanten Meinungsmachern – gibt es hingegen eher selten.

Dieses Studienergebnis macht ein Risiko deutlich: Unternehmen pflegen genau mit den Interessen- und Anspruchsgruppen noch keine ausgeprägte partizipative und partnerschaftliche Beziehung, die unternehmerische Entscheidungen, Investitionsvorhaben und sogar die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen direkt beeinflussen können.

Das Stakeholder Management braucht ein verbindliches Leitbild

Unternehmen haben keine klaren Ziele, was ihr Stakeholder Management bewirken soll.

Über die Ziele des Stakeholder Managements sind sich die Verantwortlichen uneins. Es gibt kaum Differenzierungen zwischen den unterschiedlichen Teilaufgaben.

Primäres Ziel ist mit 65 Prozent der Nennungen die Steigerung der Akzeptanz für unternehmerische Vorhaben. Zu 58 Prozent hat Stakeholder Management das Ziel, Konflikte im Vorfeld eines Vorhabens zu identifizieren und zu bewältigen. Rund 56 Prozent nutzen das Stakeholder Management, um ihre Interessen- und Anspruchsgruppen über ihre CSR-Politik und ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu informieren. Fast gleichbedeutend ist mit 54 Prozent der

Ziele der Maßnahmen des Stakeholder Managements (Mehrfachnennungen möglich)

65 % Akzeptanzsicherung für unternehmerische Vorhaben (z. B. Infrastrukturprojekte)

59 % Nutzung von Expertise und Kompetenzen der Stakeholder

58 % Prävention von Konflikten

56 % Informationen der Stakeholder über Nachhaltigkeitsaktivitäten

54 % Trendbeobachtung und Identifizierung von Schlüsselthemen

48 % Förderung einer wertebasierten und offenen Unternehmenskultur

4 % Sonstige Ziele

Nennungen die Aufgabe, Trends und Schlüsselthemen zu identifizieren respektive die Expertise und Kompetenzen der verschiedenen Stakeholder zu nutzen. Mit rund 48 Prozent der Nennungen verfolgt das Stakeholder Management das Ziel, eine offene und wertebasierte Unternehmenskultur zu fördern.

Die formulierten Ziele liegen in ihrer Relevanz recht nahe beieinander. Keines der Ziele hebt sich von einem anderen Ziel im besonderen Maße ab. Stakeholder Management ist damit in seiner Zielsetzung breit aufgestellt.

Ein Vergleich dieser Antworten mit den bereits diskutierten Studienergebnissen zeigt, dass die Nutzung der Expertise von Stakeholdern mit 59 Prozent der Nennungen zwar ein wichtiges Ziel ist, dass aber Experten und Wissenschaftler kaum eingebunden werden.

Gleiches gilt für das Nachhaltigkeits-thema: Während die Information über

Nachhaltigkeitsaktivitäten mit 56 Prozent der Nennungen ein zentrales Ziel des Stakeholder Managements darstellt, sind Interessengruppen kaum Teil eines partizipativen oder gar partnerschaftlichen Austauschs.

Die Ergebnisse belegen, dass das Stakeholder Management im deutschsprachigen Bereich noch kein Leitbild strategischer Unternehmensführung ist. Einzelne isolierte Aufgabenstellungen werden bereits aktiv umgesetzt, es fehlt jedoch an einer integrierten Vorgehensweise. Der Erfolg eines integrierten Stakeholder Managements liegt darin, dass es auf der Grundlage bereits bestehender Strukturen im Unternehmen die Integration möglichst vieler unterschiedlicher Anforderungen erreicht. Über den Begriff des Anspruchs könnten bekannte Forderungen nach Nachhaltigkeit, Verantwortung, Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit in Unternehmensziele und Strategien einbezogen werden.

Der Stakeholder-Dialog dominiert alle anderen Formate und Maßnahmen

Mittel und Maßnahmen des Stakeholder Managements orientieren sich an klassischen Dialogen. Innovative Formate finden wenig Anwendung.

Der klassische, oft jährlich sich wiederholende Stakeholder-Dialog ist mit 80 Prozent die mit Abstand am weitesten verbreitete Maßnahme für die Integration von Stakeholdern. Der situative Dialog als Instrument der Bürgerbeteiligung wird mit 36 Prozent der Nennungen deutlich weniger umgesetzt. Es kann vermutet werden, dass Bürgerdialoge in der Regel umgesetzt werden, weil diese obligatorischer Bestandteil gesetzlich vorgeschriebener Beteiligungsverfahren sind.

Durch Stakeholder-Dialoge erreichen Unternehmen zugleich mehrere Ziele:

Mittel und Maßnahmen der Stakeholder Integration (Mehrfachnennungen möglich)

80 % Stakeholder-Dialog

50 % Nachhaltigkeitsbericht

44 % Social Media und Online-Dialoge

36 % Dialog mit Bürgern

36 % Partizipative Produktentwicklung

18 % Stakeholder-Beirat (z. B. Kundenbeirat)

18 % Ombudsmann (Schlichtungsverfahren)

9 % Sonstige Mittel

– Zum einen treten sie in eine inhaltliche Auseinandersetzung, die intern weitergeführt und für Veränderungen und Innovationen genutzt werden kann. Ein Beispiel dafür ist die Erarbeitung von CSR/CR-Strategien: Durch die Integration von relevanten Stakeholdern können Themen weiter ausgearbeitet und in Standards und Policies überführt werden, die zum Beispiel Antworten auf die folgenden Fragen geben: „Wie gehen wir künftig mit den Community Relations an unseren Standorten um?“ und „Wie können wir unsere Supply Chain stärker an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten?“.

– Zum anderen bieten Multi-Stakeholder-Dialoge die Möglichkeit, unterschiedliche Stakeholder-Gruppen gleichzeitig an einen Tisch zu bekommen (NGOs, Think Tanks, Kunden, Experten im eigenen Unternehmen, Management). Auf diese Weise entstehen Plattformen, die nach erfolgreicher Zusammenarbeit auch zu strategischen Allianzen weiterentwickelt werden können.

Der Vergleich mit den Ergebnissen zur Stakeholder Integration weist gleichzeitig auf einen Widerspruch hin. So konnte gezeigt werden, dass externe Stakeholder großteils nur informiert werden. Stakeholder-Dialoge sind hingegen ein Format, das stark auf Interaktion, Austausch und prozessorientiertes Arbeiten ausgelegt ist mit dem Ziel, Stakeholder einerseits zu informieren, aber andererseits, um ihr Feedback zu erhalten und dies in den Prozess der Erarbeitung mit einfließen zu lassen.

Die weiteren Maßnahmen des Stakeholder Managements sind der Nachhaltigkeitsbericht (50 Prozent), Social Media und Online-Dialoge (44 Prozent), die partizipative Pro-

duktentwicklung (36 Prozent), der Ombudsmann im Rahmen von Schlichtungsverfahren (18 Prozent) und der Stakeholder-Beirat als institutionelle Form der Stakeholder Integration (18 Prozent).

Der Wert für den Nachhaltigkeitsbericht zeigt mit 50 Prozent der Nennungen, dass das Stakeholder Management häufig als eine Erweiterung der Berichterstattung betrachtet und nicht als ein strategisches Management-Instrument begriffen wird. Die Marketing-Funktion dominiert die Management-Funktion. Gegenstand der Berichterstattung sind einzelne Nachhaltigkeitsprojekte (u. a. Bildung, Ökologie, Soziales Engagement, Corporate Volunteering), nicht aber die Neuausrichtung von Geschäftsprozessen an Nachhaltigkeitskriterien (Supply Chain-Perspektive).

Es ist anzunehmen, dass die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen die bisherige Marketing-Ausrichtung verringern und das integrierte Reporting zunehmen wird, in der die Nachhaltigkeitsthemen substantzieller Bestandteil des Geschäftsberichts sein werden.

Unternehmen nutzen mit 18 Prozent der Nennungen bereits institutionelle Formen der Stakeholder Integration: Der Stakeholder-Beirat ist eine ideale Form des Multi-Stakeholder-Diskurses. Erfahrungen und Erkenntnisse aus bereits etablierten Formaten wie Kundenbeiräte können helfen, die Arbeit eines Stakeholder-Beirats inhaltlich und strategisch richtig auszurichten.

Unter der Rubrik „Sonstige“ (9 Prozent) wurden Formate wie gemeinsame Arbeitsgruppen, Expertenforen, Nachbarschaftsbeirat, Partnership Board oder Networking-Anlässe genannt.

Das Stakeholder Management braucht neue innovative Formen sozialer Interaktion

Der Runde Tisch ist das Mittel der Wahl.

Ein professionelles Stakeholder Management setzt unterschiedliche Methoden und Formate jeweils zielgenau ein: Dazu gehören beispielsweise der Runde Tisch ebenso wie Mediation, Delphi-Befragungen oder das World Café.

Die Antworten der Stakeholder-Verantwortlichen verdeutlichen allerdings, dass als Interaktionsmethode fast ausschließlich der Runde Tisch zum Einsatz kommt (70 Prozent der befragten Unternehmen). Die Interaktionsmethoden Mediation (23 Prozent) und Zukunftskonferenz (22 Prozent) werden teilweise eingesetzt. Alle anderen kreativen Formate wie Open Space (15 Prozent), Delphi-Befragung (13 Prozent), World Café (12 Prozent) oder Appreciative Inquiry (4 Prozent) kommen nur in Einzelfällen zum Einsatz.

Der Grund für dieses Ergebnis liegt in der noch gering ausgeprägten Erfahrung mit den Prozessen und Methoden des Stakeholder Managements in Unternehmen. Wie die Ergebnisse bei den Analysemethoden bereits gezeigt haben, werden bekannte und eingespielte Formate übernommen und immer wieder eingesetzt: von der Medienanalyse bis hin zum Runden Tisch. Speziell für das Stakeholder Management entwickelte (kreative) Formate finden hingegen kaum Verwendung.

Die Glaubwürdigkeit des Stakeholder Managements wächst durch verbindliche Regelwerke

Ein Kanon von Regelwerken unterstützt das Stakeholder Management.

Die Anforderungen politischer und gesellschaftlicher Stakeholder-Gruppen sind normativer Natur. Für Unternehmen, die ihre „License to operate“ in einem globalen Wirtschaftssystem bewahren wollen, empfiehlt es sich, diesen normativen Rahmen zu berücksichtigen. Die Integration von Regelwerken und Policies in die Geschäftsprozesse ist zum einen ein Zeichen für die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsmanagements von Unternehmen. Zum anderen fördert sie den offenen und aufrichtigen Dialog mit Stakeholdern.

Eine zunehmende Zahl von Unternehmen lässt sich bereits nach den Standards zum Umwelt- und Qualitätsmanagement (ISO 14001) zertifizieren. Die Unternehmen reagieren damit auf die steigenden normativen Ansprüche, die aus Markt, Gesellschaft und Politik an sie herangetragen werden.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen verwendet eigene Richtlinien und interne Policies für ihr Nachhaltigkeitsmanagement (46 Prozent der befragten Unternehmen). Genannt werden insbesondere die folgenden Richtlinien und Managementsysteme: Leitbilder, UN Global Compact, Umweltleitlinien, ISO 14001, Führungsgrundsätze, CRM-Systeme, Compliance-Richtlinien, Sullivan Principles, Best-Practice-Manual, Community Relations Standard. Allerdings gibt es auch einige wenige Stimmen, die Regelwerke

als nicht notwendig betrachten. Die befragten Unternehmen setzen zu 42 Prozent am stärksten den Code of Conduct als Richtlinie ein. Es folgt mit 35 Prozent die GRL-Richtlinie für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Die ISO-Norm 26000 wird von zehn Prozent der Befragten, der Prüfungsstandard Account-Ability 1000 (AA 1000) von acht Prozent der befragten Unternehmen eingesetzt.

Auffallend an diesem Ergebnis der Studie ist, dass Unternehmen vor allem auf freiwillige Selbstverpflichtungen setzen. Die Richtlinien und Standards sind nicht bindend.

Mit der Verabschiedung und Verankerung von Richtlinien und Standards wird das Ziel verfolgt, die Reputation und Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern weiter zu stärken.

Methoden der Stakeholder-Interaktion (Mehrfachnennungen möglich)

70 % **Runder Tisch**

23 % **Mediation und Schlichtungsgespräche**

22 % **Zukunftskonferenz**

15 % **Open Space**

13 % **Delphi-Befragung**

12 % **World Café**

4 % **Appreciative Inquiry (AI)**

29 % **Sonstige Methoden und Verfahren**

Ein systematisches und integriertes Nachhaltigkeitsmanagement sollte diese Themenbereiche und Handlungsfelder abdecken:

Labour and Human Rights

z. B. UN Global Compact, Community Relations Standard

Environment, Health and Safety

z. B. EHS Guideline, ISO 14001

Business Integrity Policy

z. B. Procurement Policy, Code of Conduct, Ethics/Anti-Corruption/ Compliance, Third Party Verifications

Stakeholder Management

z. B. AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard)

Die konsequente Orientierung am Stakeholder-Ansatz und die Implementierung von verbindlichen Regeln und Standards entlang der Wertschöpfungskette würde zur Weiterent-

wicklung und Systematisierung des Stakeholder Managements beitragen. Mit der Verankerung von prüfungsfesten Regelwerken wäre eine Initialzündung für die Optimierung des internen Nachhaltigkeitsmanagements verbunden.

Fragestellungen des Stakeholder Engagements Standards AccountAbility 1000 (AA 1000 SES)

– Findet eine umfassende Identifikation und Priorisierung von Stakeholdern statt?

– Gibt es ein wirkungsvolles Stakeholder Management, und ist dieses in die CR-Organisation und -Strategie integriert?

– Werden Nachhaltigkeitsthemen und daraus abgeleitete Handlungsfelder in fundierten und systematischen Vorgehensweisen entwickelt unter Einbeziehung von Stakeholder-Anforderungen?

– Sind wirksame und dokumentierte Prozesse und klare Zuständigkeiten für Reaktionen auf Stakeholder-Anfragen und Nachhaltigkeitskrisenfälle vorhanden?

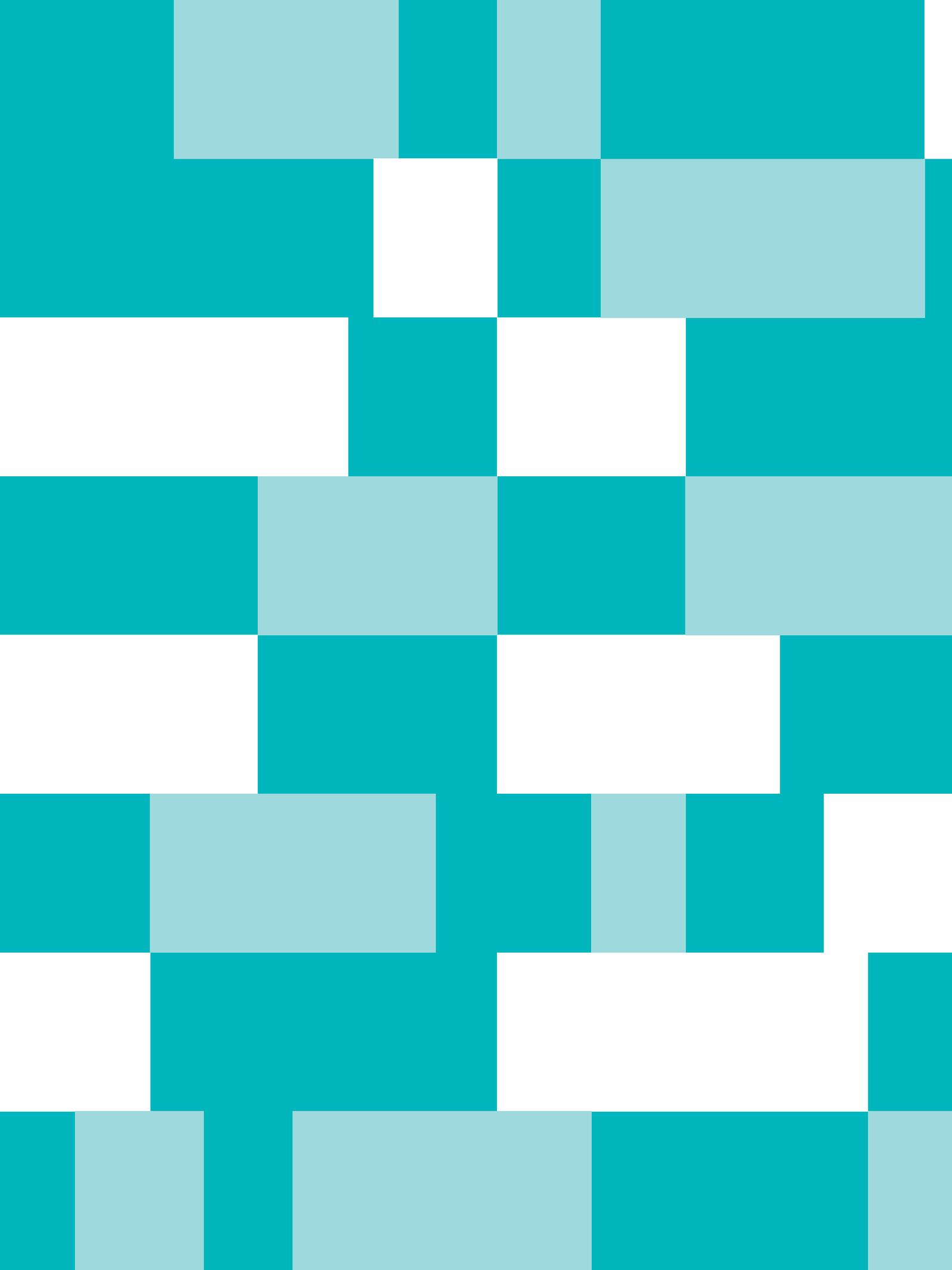
– Wird der Kommunikationsprozess mit Stakeholdern zugänglich gestaltet, und bezieht er die für Nachhaltigkeit relevanten Bereiche des Unternehmens mit ein?

AccountAbility, 2011; PwC, 2012

Ziele der Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements im Rahmen des Stakeholder Managements (Mehrfachnennungen möglich)

* Best Practice Manual; Business Conduct; Change Methodologie; Community Relations Standard; Compliance; GRM-System, Stakeholder-Valuation; Mein Wille...; Soziales Konzept im Planungshandbuch des Verwaltungsrates; Leitbild; Stakeholder Management-Richtlinie; Umweltleitlinien, Audit familieundberuf; Führungskräfteleitsätze; Unternehmensleitbild





Quo vadis?

Die Zukunft des Stakeholder Managements – 10 Thesen

Die Mehrheit der befragten Unternehmen gibt an, dass die heutige Praxis des Stakeholder Managements vor allem informationsorientiert ist. Partnerschaftsmodelle wie Konsultationen oder Kooperationen mit ausgewählten Stakeholdern werden zu weniger als fünf Prozent angewandt.

Der Blick in die Zukunft zeigt ein völlig anderes Bild: Stakeholder-Verantwortliche prognostizieren oder befürworten mit 87 Prozent der Nennungen eine stärkere Ausrichtung des Stakeholder Managements auf eine konsultations- und integrationsorientierte Praxis. Stakeholder Management soll keine Pflichtübung, keine Marketing-Aufgabe mehr sein, sondern zunehmend zum integralen Bestandteil von Geschäfts- und Management-Prozessen werden.

01 Der Stakeholder-Ansatz geht über das Reputationsmanagement weit hinaus.

Dialoge und Partnerschaften mit Stakeholdern bieten zahlreiche Vorteile, die über den Schutz vor Reputationsrisiken hinausgehen. Als Frühwarninstrument hilft die Auseinandersetzung mit Stakeholdern, gesellschaftliche Entwicklungen zu erkennen. Durch Konsultationen und Kooperationen entstehen neue Ideen und Lösungsansätze, die in

Unternehmen zu Innovationen führen können. Die Expertise der Anspruchsgruppen kann Unternehmen wertvolle Erkenntnisse liefern. Beispielsweise sind NGOs viel früher über gesellschaftliche und politische Trends in den Ländern informiert, in denen Unternehmen Vertriebsniederlassungen oder Produktionsstätten betreiben.

02 Die frühzeitige Einbindung von Stakeholdern optimiert Unternehmensprozesse.

Das Stakeholder Management ist keine einmalige Projektaufgabe, sondern eine interne Management-Aufgabe. Sie reicht von der Analyse der Stakeholder und ihrer Positionen über die Entwicklung innovativer Einbindungsformen bis zur Verankerung eines Key Stakeholder Managements. Eine Stakeholder Integration ist beispielsweise wichtig bei

Konsultationen im Vorfeld großer Investitionsvorhaben, bei Foren zur gemeinsamen Priorisierung und Ausarbeitung von geschäftsrelevanten Themen oder als Sparring zur inhaltlichen Ausgestaltung von Selbstverpflichtungen (u. a. Code of Conduct, Corporate Governance Kodex, Community Relations Standard).

03 Das Stakeholder Management wird sich stärker an der Supply Chain ausrichten.

Das Stakeholder-Modell stellt einen Managementansatz zur Verfügung, mit dem Chancen und Risiken entlang der Wertschöpfungskette systematisch erfasst werden können. Viele Corporate-Responsibility-Themen sind heute zwar bereits Bestandteil von Geschäftsprozessen. Eine Verschränkung der einzelnen Nachhaltigkeitsthemen auf einer übergeordneten Ebene kann durch Stakeholder Management aber noch verstärkt werden. Die Verantwor-

tung für die Lieferkette ist seit längerer Zeit in der Diskussion, eine systematische Umsetzung findet aber bislang nur in Ausnahmefällen statt. Für die Ausrichtung des Stakeholder Managements auf die Supply Chain ist der bisherige Bottom-up-Ansatz im Nachhaltigkeitsmanagement nicht mehr sinnvoll. Er wird durch einen Top-down-Ansatz ersetzt werden müssen.

04 Die Organisation des Stakeholder Managements wird sich professionalisieren.

Die Schnittstellenproblematik wird komplexer. In der Regel ist die Verantwortung für das Stakeholder Management auf die Abteilungen CSR/CR oder Sustainability Management beschränkt und damit auch inhaltlich auf Nachhaltigkeitsthemen begrenzt oder fokussiert. Eine stärkere Integration des Stakeholder Managements in die Geschäftsprozesse wird die Anzahl der Schnittstellen deutlich erhöhen: Ein-

kauf, Unternehmensentwicklung, Vorstandsbüro, Unternehmenskommunikation, Human Resources Management, Marktforschung. Da die Steuerungs- und Koordinationsaufgabe des Stakeholder Managements an Bedeutung gewinnen wird, bestünde eine Lösung in der Bildung einer entsprechenden Stabsabteilung mit angemessener finanzieller und personeller Ausstattung.

05 Unternehmen werden ihre Entscheidungen und Vorhaben stärker als bisher erklären und begründen.

Erst durch die Auseinandersetzung mit den Ansprüchen und Erwartungen von internen und externen Stakeholdern werden die wirtschaftlichen Interessen von Unternehmen zu einer überzeugenden Story. Auf diese Weise bauen Unternehmen eine souveräne Gesprächsposition auf und

gewinnen dadurch Akzeptanz und Durchsetzungskraft. Sie benötigen eine Sprache, die sich nicht auf betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Argumente beschränkt, sondern den Nutzen (Stakeholder Value) ihrer Vorhaben aus der Perspektive ihrer Stakeholder erklärt.

06 Unternehmen werden ihre Leitbilder inhaltlich an die Stakeholder-Orientierung anpassen.

Interne wie externe Stakeholder, die den übergeordneten Sinn und Zweck einer Organisation nicht verstehen oder erkennen, werden Zweifel an der gesellschaftlichen Wertorientierung hegen. Unternehmenswerte bieten einen idealen Anknüpfungspunkt für die Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsmanagements. Die Compliance-Diskussion

hat beispielsweise den Unternehmenswert Integrität gestärkt. Die Verantwortung für Gesellschaft, Umwelt und das Unternehmen sollte als Ziel im Mission Statement formuliert werden. Es ist zu überprüfen, inwieweit die Werte und Prinzipien in aktuellen Leitbildern eine im Geschäftsmodell verwurzelte Stakeholder-Orientierung reflektieren.

07 Das Stakeholder Management wird sich von der Fokussierung auf kritische Anspruchsgruppen verabschieden.

Die Nachhaltigkeitsabteilungen in Unternehmen kümmern sich in der Regel um taktische Stakeholder wie Bürgerinitiativen, Bildungseinrichtungen, Umweltverbände oder NGOs, andere Abteilungen um strategische Stakeholder wie Anteilseigner, Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter. Dies ist punktuell, sporadisch, krisenhaft. Stattdessen wird

das Stakeholder Management sich professioneller, systematischer und koordinierter aufstellen und organisieren müssen, um die Stakeholder-Perspektive als Grundlage und integralen Bestandteil von Geschäftsmodellen zu etablieren. Das ist ebenso ein ökonomischer wie ein ethischer Imperativ.

08 Die Unternehmenskommunikation wird sich von der Medienzentrierung lösen.

Die strategische Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation auf einen Dialog mit allen relevanten Stakeholdern erfordert neue Kompetenzen und Plattformen sowie optimierte Organisationsstrukturen jenseits von Medienarbeit und Lobbying. Diese Aufgabe macht eine Neubestimmung der Rolle von Kommunikation erforder-

lich: Am Ende einer Entscheidung gerufen, wird Kommunikation auf die reine Umsetzung reduziert. So kann sie ihre Planungs- und Steuerungsaufgabe nicht wahrnehmen. Kommunikation braucht Einfluss. Erst dann kann sie ihre Empfehlungs- und Umsetzungskraft voll entfalten.

09 Die interne Stakeholder-Kommunikation tritt aus dem Schatten der externen Kommunikation.

Aus Stakeholder-Perspektive steht die interne Kommunikation vor zwei großen Herausforderungen: Zum einen vor der Aufgabe, dezentrale und dialogische Kommunikationsformate zu entwickeln, zum anderen vor dem Anspruch, ein differenzierteres Modell der internen Stakeholder-Gruppen auszuarbeiten. Mögliche Aufgaben-

stellungen sind: Bereiche mit breiter Führungsspanne, Organisationseinheiten mit vorrangig operativ-technischen und planerischen Aufgabenstellungen, interne Stakeholder wie gewerbliche Mitarbeitende, Leiharbeitskräfte mit geringer Bindung.

10 Normative und strategische Fragen der Unternehmensführung werden konvergieren.

Stakeholder sind nicht nur Mitglieder von Gruppen, sondern Individuen mit eigenen Zielen, Ansprüchen und Biografien. Die Autoren John F. McVea und R. Edward Freeman sprechen in ihrem gemeinsamen Essay von 2005 bildlich von „A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management“. Stakeholder werden nicht mehr als

abstrakte oder anonyme Gruppen betrachtet, sondern als Persönlichkeiten. Unternehmen beeinflussen Menschen durch ihre Handlungen und bewirken Veränderungen. Die ethische Legitimation von Unternehmensstrategien stellt eine Voraussetzung für den Aufbau langfristiger und wertschöpfender Stakeholder-Beziehungen dar.

Glossar

AA 1000

Der Standard AccountAbility 1000 (AA 1000) ist ein weltweit gültiges Regelwerk für die Prüfung von Nachhaltigkeitsmanagement und CR-Reporting. Eine Prüfung nach AA 1000 bescheinigt nicht nur die Zuverlässigkeit eines Nachhaltigkeitsberichts und erhöht seine Glaubwürdigkeit, sie stellt auch sicher, dass das Nachhaltigkeitsmanagement alle relevanten Fakten und Stakeholder einbezieht.

Appreciative Inquiry (AI)

AI ist ein werteorientierter Ansatz aus der Team- und Organisationsentwicklung, der eine wertschätzende Grundhaltung in Teams, Organisationen oder Gemeinwesen fördert, in der die affirmative Befragung (oder Erkundung) ein zentrales Element bildet. Es wurde in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts von David Cooperrider von der Case Western Reserve University in den USA entwickelt.

Corporate Citizenship (CC)

Bezeichnung für das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen, die sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft, für ökologische oder kulturelle Belange engagieren.

Code of Conduct (CoC)

Eine Sammlung von Richtlinien und Regelungen, welche sich Unternehmen im Rahmen einer freiwilligen Selbstbindung auferlegen. Die formulierten Verhaltensanweisungen dienen als (grundlegende) Handlungsorientierung für Mitarbeiter, um erwünschtes Verhalten zu kanalisieren respektive unerwünschte Handlungen zu vermei-

den. Thematisch kann das Regelwerk sehr breit sein und von Korruption über den Umgang mit Kunden bis hin zu Arbeitszeitregelungen reichen; die Detaillierungstiefe kann dabei höchst unterschiedlich sein. Oftmals im Kontext von Corporate Social Responsibility zu finden.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Freiwilliger Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in Bezug auf die Geschäftstätigkeit (Markt), ökologisch relevante Aspekte (Umwelt), Gesellschaft (Soziales), Mitarbeiter (Sicherheit des Arbeitsplatzes) und den Austausch mit den relevanten Interessen- und Anspruchsgruppen (Stakeholder).

D-A-CH

Abkürzung für den Markt und Sprachraum Deutschland, Österreich, Schweiz.

GRI

Die Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt in einem partizipativen Multi-Stakeholder-Verfahren Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten von Großunternehmen, kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), Regierungen und NGOs. GRI hat im Mai 2013 die vierte umfassende Überarbeitung ihres Rahmens für Nachhaltigkeitsberichterstattung („G4“) veröffentlicht. Die neuen Leitlinien sollen leichter zu nutzen sein, betonen Wesentlichkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung stärker und beinhalten neue und aktualisierte Angabevorschriften in verschiedenen

Bereichen: Unternehmensführung, Ethik und Integrität, Lieferkette, Korruptionsbekämpfung und Treibhausgasemissionen.

ISO 14001

Die internationale Umweltmanagementnorm legt weltweit anerkannte Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem fest und ist Teil einer Normenfamilie. Diese Normenfamilie beinhaltet zahlreiche weitere Normen zu verschiedenen Bereichen des Umweltmanagements, unter anderem zu Ökobilanzen, zu Umweltkennzahlen respektive zur Umweltleistungsbeurteilung. Sie kann sowohl auf produzierende als auch auf dienstleistende Unternehmen angewendet werden.

ISO 26000

Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie sich Organisationen jeglicher Art verhalten sollten, damit sie als gesellschaftlich verantwortlich angesehen werden können. Der Leitfaden wurde im November 2010 veröffentlicht. Seine Anwendung ist freiwillig. In Deutschland ist diese Norm als DIN ISO 26000 mit Ausgabedatum Januar 2011 veröffentlicht. ISO 26000 ist keine zertifizierbare Managementsystemnorm wie ISO 9001 oder ISO 14001.

KMU

Kleine und mittlere Unternehmen (international auch: SME, Small and Medium-sized Enterprises).

Nichtregierungsorganisation (NGO)

Mit einer nichtstaatlichen Organisation wird ein zivilgesellschaftlich zustande gekommener Interessenverband bezeichnet. Der englische Begriff

wurde einst von den Vereinten Nationen (UNO) eingeführt, um diejenigen zivilgesellschaftlichen Vertreter, die sich an den politischen Prozessen der UNO beteiligen, von den staatlichen Vertretern abzugrenzen. Heute wird er von und für Vereinigungen benutzt, die sich insbesondere sozial- und umweltpolitisch engagieren.

Open Space

Methode der Großgruppenmoderation zur Strukturierung von Konferenzen. Sie eignet sich für Gruppen von etwa 50 bis 2000 Teilnehmern. Charakteristisch ist die inhaltliche und formale Offenheit: Die Teilnehmer geben eigene Themen ins Plenum und gestalten dazu je eine Arbeitsgruppe. In dieser werden mögliche Projekte erarbeitet.

Shared Value

Der von Michael E. Porter und Mark R. Kramer entwickelte Konzeptansatz beinhaltet Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gemeinschaft verbessern, in der es tätig ist. Dabei konzentriert man sich darauf, die Verbindungen zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt zu identifizieren und zu stärken.

Shareholder

Anteilseigner, Aktionär, Gesellschafter

Shareholder Value

Ertragswert des Eigenkapitals; Maßgröße der Unternehmensbewertung als Alternative zum Substanzwert (Reproduktionswert). Das Shareholder Value-Konzept ist eine Unternehmensstrategie, bei der der Vorstand einer börsennotierten Aktiengesellschaft durch alle Maßnahmen, die er in seinem Unternehmen entwickelt und umsetzt, den Unternehmenswert im Sinn des Marktwertes des Eigenkapitals steigern soll. Dabei wird der Gewinn als Maßgröße des Unternehmenserfolges in Frage gestellt. Zielgröße ist das Aktionärsvermögen. Demnach sind Geschäftseinheiten, deren Renditen unterhalb der durchschnittlichen Kapitalkosten der Unternehmung liegen, zu veräußern

und die Erlöse respektive an die Aktionäre (Shareholder) auszuschütten, da es andernfalls zur Wertvernichtung kommt.

Stakeholder

Anspruchsgruppen sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind und die ihrerseits die Geschäftsaktivitäten beeinflussen können. Gemäß des Stakeholder-Ansatzes wird ihnen – zusätzlich zu den Shareholdern – das Recht zugesprochen, ihre Interessen gegenüber der Unternehmung geltend zu machen. Eine erfolgreiche Unternehmungsführung muss die Interessen aller Anspruchsgruppen bei ihren Entscheidungen berücksichtigen (Social Responsiveness).

Stakeholder Value

Ertragswert oder Nutzen, der den Stakeholdern (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens aus dessen Tätigkeit entsteht. Als Ansatz der wertorientierten Unternehmensführung berücksichtigt das Konzept des Stakeholder Value im Unterschied zum Shareholder-Value-Konzept nicht nur die Interessen der Eigentümer, sondern auch die aller anderen Anspruchsgruppen. Als Stakeholder werden alle Gruppen bezeichnet, die direkt oder indirekt als Risikoträger und Nutznießer von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind und ihrerseits Einfluss auf die unternehmerische Wertschöpfung nehmen.

Third-Party-Endorsement

Einschaltung eines Sprechers, Meinungsführers oder anderer angesehener Führungspersönlichkeiten im Rahmen einer Kampagne.

UN Global Compact

Die Grundlagen der zehn universell anerkannten Prinzipien des Global Compact aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung sind: die allgemeine Erklärung der Menschenrechte, die Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit der Internationalen

Arbeitsorganisation, die Grundsätze der Erklärung von Rio zu Umwelt und Entwicklung, die UN-Konvention gegen Korruption. Am 31. Januar 1999 wurde der Pakt offiziell vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan in einer Rede anlässlich des Weltwirtschaftsforums in Davos allen interessierten Unternehmensführern angeboten.

World Café

Workshop-Methode, die von den US-amerikanischen Unternehmensberatern Juanita Brown und David Isaacs entwickelt wurde. Das World Café ist ein wirkungsvolles Dialogverfahren, um eine Gruppe von Menschen in ein sinnvolles, kooperatives Gespräch miteinander zu bringen. Ziel der in Kaffeehausatmosphäre arrangierten Gespräche ist es, das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz einer Gruppe ans Licht zu bringen und neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Zukunftskonferenz

Instrument der Bürgerbeteiligung. Sie besteht aus einer größeren und heterogenen Gruppe. Diese soll innerhalb von drei Tagen einen Konsens über die Eckpfeiler einer wünschenswerten Zukunft erarbeiten. Das Verfahren stammt aus den USA und wurde von Marvin R. Weisbord erstmals beschrieben. Die Basis des Verfahrens ist die Methode der Großgruppenkonferenz.

Weiterführende Literatur

- AccountAbility (2011): „AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011 (AA1000SES)“. Abgerufen von <http://www.accountability.org/about-us/publications/aa1000-1.html> [18.08.2013].
- Baur, Michael / Kantowsky, Jan / Schulte, Axel (Hrsg.) (2012): Stakeholder Management in der Restrukturierung. Perspektiven und Handlungsfelder in der Praxis. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Bowen, Howard R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper and Brothers.
- Carroll, Archie B. (1979): „A three-dimensional conceptual model of corporate social performance“. – In: Academy of Management Review, 4, S. 497-506.
- Carroll, Archie B. (1991): „The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders“. – In: Business Horizons, 34.4, S. 39-48.
- Clarke, Thomas (2004): „Theories of governance: reconceptualizing corporate governance theory after the enron experience“. – In: Thomas Clarke (ed.) (2004): Theories of corporate governance. The philosophical foundations of corporate governance. New York: Routledge Oxon, S. 1-30.
- Donaldson, Thomas / Preston, Lee E. (1995): „The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications“. – In: Academy of Management Review, 20.1, S. 65-91.
- Freeman, R. Edward (1984): Strategic management: A stakeholder approach. London: Pitman.
- Freeman, R. Edward (2004): „The Stakeholder approach revisited“. – In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), 3/5/2004, S. 228-241.
- Freeman, R. Edward (2007): Managing for Stakeholders. Abgerufen von http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1186402 [18.08.2013].
- Freeman, R. Edward / Wicks, Andrew C. / Parmar, Bidhan L. (2004): „Stakeholder Theory and »The Corporate Objective Revisited«“. – In: Organization Science, 15.3, S. 364-369.
- Freeman, R. Edward / Harrison, Jeffrey S. / Wicks, Andrew C. (2007): Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R. Edward / Harrison, Jeffrey S. / Wicks, Andrew C. (eds.) (2010): Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grunig, James E. / Hunt, Todd T. (1984): Managing public relations. New York: Wadsworth Inc Fulfillment.
- Heugens, Pursey P.M.A.R. / van den Bosch, Frans A. J. / van Riel, Cees B. M. (2002): „Stakeholder Integration: Building Mutually Enforcing Relationships“. – In: Business Society, 41.1, S. 36-60.
- IDW Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2012): Positionspapier zur Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer. Düsseldorf.
- Lintemeier, Klaus (2012): „Das Stakeholder Cockpit®“. – In: Lintemeier Stakeholder Relation (Hrsg.): Magazin ANSPRUCH Energiewende 2.0. München, S. 10-13.
- Lintemeier, Klaus (2013): „Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen“. – In: Ansgar Thiessen (Hrsg.): Handbuch integriertes Krisenmanagement. Heidelberg: Springer.
- Malik, Fredmund (2011): Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt. Frankfurt am Main: Campus.
- McVea, John F. / Freeman, R. Edward (2005): „A names-and-faces approach to Stakeholder Management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together“. – In: Journal of Management Inquiry, 14.1, S. 57-69.
- Parker Follett, Mary (1918): The new state: Group organization. London: Longman.
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wiedand, Rolf T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Gabler.
- Plaza-Úbeda, José A. / de Burgos-Jiménez, Jerónimo / Vazquez-Brust, Diego A. / Liston-Heyes, Catherine (2007): „The »win-win« paradigm and stakeholder integration“. – In: Business Administration, 18, S. 487-499.
- Plaza-Úbeda, José A. / de Burgos-Jiménez, Jerónimo / Carmona-Moreno, Eva (2010): „Measuring

stakeholder integration: Knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions“. – In: *Journal of Business Ethics*, 93.3, S. 419-442.

Porter, Michael E. (1985): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenvorteile erreichen und behaupten*. Frankfurt: Campus.

Porter, Michael E. / Kramer, Mark R. (2011): „Created Shared Value“. In: *Harvard Business Review*. Abgerufen <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> [18.08.2013].

Post, James E. / Preston, Lee E. / Sachs, Sybille (2002): *Redefining the corporation: Stakeholder Management and organizational wealth*. Stanford: Stanford University Press.

Prahalad, C.K. / Ramaswamy, Venkat (2004): *The future of competition: Co-creating unique values with customers*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Rademacher, Lars (2010): *Wozu dient ein Stakeholder Integration Index (SII)? Der Anteil der Stakeholder-Integration als alternatives Modell zur Darstellung des Wertschöpfungsbeitrags der Unternehmens- und Markenkommunikation*. München: White Paper.

Rappaport, Alfred (1995): *Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Reichwald, Ralf / Piller, Frank T. (2009): *Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler.

Riede, Milena (2012): *Determinanten erfolgreicher Stakeholderdialoge: Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und Nicht-regierungsorganisationen*. Kassel: Kassel University Press.

Sachs, Sybille/ Rühli, Edwin (2011): *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*. Cambridge: Cambridge University Press.

Schmid, Victor (2013): „Krisenmanagement beginnt im Aufsichtsrat“. – In: Ansgar Thiessen (Hrsg.): *Handbuch integriertes Krisenmanagement*. Heidelberg: Springer.

Schultz, Majken / Antorini, Yun Mi / Csaba, Fabian F. (eds.) (2005): *Corporate Branding: Purpose/people/process*. Copenhagen: Copenhagen Business School.

Schramm, Engelbert (2012): „Stakeholder-Involvement zur Bewältigung von Biodiversitätskonflikten. Ein Leitfaden.“ – In: BiK-F Knowledge Flow Paper Nr. 5.

Verein Deutscher Ingenieure e.V. (Hrsg.) (2013): *VDI 7001. Kommunikation und Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planung und Bau von Infrastrukturprojekten – Standards für die Leistungsphasen der Ingenieure*. Düsseldorf. Abgerufen <http://www.vdi.de/technik/fachthemen/bauen-und-gebaeudetechnik/fachbereiche/bautechnik/richtlinien/vdi-7001/> [18.08.2013].

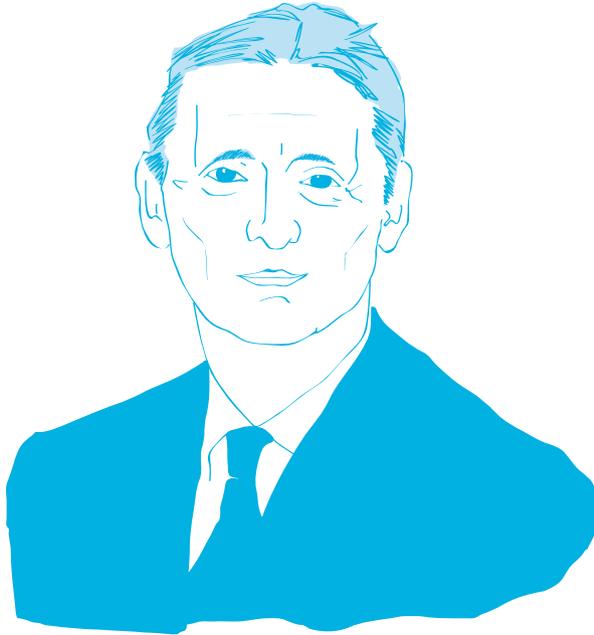
Weder, Franzisca (2009). *Unternehmenskommunikation und PR*. Stuttgart: UTB.

Wieland, Josef (Hrsg.): *Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Gover-*

nance. Management, Netzwerke, Diskurse. Marburg: Metropolis.

Wolf, Anne (2005). *Dynamisierung der Stakeholder-Ansprüche und ihre Auswirkungen auf Unternehmen: Beispiel Münchener Rückversicherungsgesellschaft*. Bayreuth (MBA-Arbeit).

Herausgeber



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. Er studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster Germanistik und Philosophie.

Berufseinstieg bei der WGZ Bank AG, danach von 1993 bis 2000 Leiter Unternehmenskommunikation und Pressesprecher der Stadtwerke Hannover AG (enercity). Von 2000 bis 2010 Geschäftsführer und Gesellschafter bei der Strategischen Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH (Düsseldorf und München) sowie Partner bei der Kommunikationsberatung THE COUNSELORS Hirzel, Rosam, Deekeling AG (Zürich) bis 2011.

Klaus Lintemeier verfügt über langjährige Erfahrungen im Bereich der Strategieberatung, der Stakeholder-Kommunikation sowie im Krisen- und Change Management.



Prof. Dr. Lars Rademacher ist Professor für Corporate Communications an der MHMK München, wo er auch den Studiengang Medienmanagement leitet und im internationalen Masterprogramm „Media and Communication Management“ lehrt.

Zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten zählen CSR, Strategische Rechtskommunikation, Compliance & Reputation und Strategiekommunikation. Vor seiner akademischen Laufbahn war er sechs Jahre als Kommunikationsberater tätig, leitete anschließend die Kommunikation des Science Centers Phaeno in Wolfsburg und war zuletzt Pressesprecher in der Konzernkommunikation der BASF.

Lars Rademacher ist Gutachter für deutsche und internationale Fachzeitschriften (z. B. *Journal of Business Ethics*, *Journal of Strategic Communication*) und Editorial Advisory Board Member der *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* (Emerald).

Impressum

Autoren nicht namentlich gekennzeichneter Beiträge

Klaus Lintemeier,
Prof. Dr. Lars Rademacher

Herausgeber

Lintemeier Stakeholder Relations
Am Waldspitz 1
D-81375 München

Lintemeier Stakeholder Relations
Salmgasse 4a
A-1030 Wien
www.lintemeier-stakeholder.de

MHMK Macromedia Hochschule
für Medien und Kommunikation
Gollierstrasse 4
D-80339 München
www.mhmk.de

Objektleitung

Ruth Lintemeier M.A.

Projektteam „Stakeholder Integration“ an der MHMK

Christina Fischer, Lorina Krüger,
Klaus Lintemeier, Lars Rademacher,
Juliane Roder, Lena Kitty Stadler,
Carina Wilhelm

Beileger

Die Landkarte der CSR-Regelwerke
ist ein Gemeinschaftsprodukt von
Johanssen + Kretschmer Strategische
Kommunikation GmbH und Lintemeier
Stakeholder Relations

Gestaltung

Rosebud, Inc.
Salmgasse 4a
A-1030 Wien

Druck

Bösmüller Print Management
GesmbH & Co. KG

Papier

SoporSet Premium Offset

Copyright

Lintemeier Stakeholder Relations;
Stakeholder Cockpit® ist eine einge-
tragene Marke (Nr. 30 2011 021 362)
von Lintemeier Stakeholder Relations,
München

Veröffentlichung

Oktober 2013

ISBN

978-3-00-043139-5

ClimatePartner^o
klimaneutral

Druck | ID: 10900-1309-1002



LINTEMEIER
STAKEHOLDER
RELATIONS



ISBN 978-3-00-043139-5