

# Stakeholder-Management

## Unternehmensbeziehungen zu Anspruchsgruppen

***Legitime von ungerechtfertigten oder überzogenen Ansprüchen abgrenzen. Stakeholder-Management hilft bei den täglichen Anspruchsbewertungen, die Übersicht zu bewahren.***

*Dieser Artikel erschien am 10./11. April 2004 in ALPHA.*

Stakeholder sind diejenigen Gruppen oder Personen, die auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmen Einfluss nehmen können, und/oder von ihr beeinflusst werden. Als Übersetzung für den von «Shareholder» abgeleiteten Begriff kann man von kollektiven Anspruchsgruppen oder von individuellen Anspruchsträgern sprechen. Je nach Branche, Unternehmensgrösse oder gesellschaftlichem Umfeld stehen andere Anspruchsgruppen im Vordergrund.

Zentrale Hauptstakeholder von allen Unternehmen sind aber Kunden und Investoren (extern) sowie Mitarbeiter, Management und Besitzer (intern). Gerade grössere oder anderweitig gesellschaftlich exponierte Unternehmen werden entsprechend ihrem volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einfluss mit den Ansprüchen von weiteren Stakeholdern, wie Medien, Standortgemeinden, Behörden und Interessenvertretungen konfrontiert.

## Gesteigerter öffentlicher Informationsfluss

Das Management der Beziehungen zu sekundären Stakeholdern wie Nichtregierungsorganisationen, Politik und Medien erlangt zunehmende Bedeutung. Dies liegt daran, dass Unternehmen wegen des gesteigerten öffentlichen Informationsflusses für solche Anspruchsgruppen transparenter geworden sind. Zudem ermöglichen es die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien diesen Stakeholdern, ihre Ansprüche zu koordinieren und somit eine grössere Wirkung auf die Öffentlichkeit aber auch auf Kernstakeholder der Unternehmen wie Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter auszuüben.

Wie wichtig ein ausgewogenes Stakeholder-Management für die langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit tatsächlich ist, wird erst deutlich, wenn man berücksichtigt, dass jedes Unternehmen grundsätzlich ein arbeitsteilig organisiertes Bündel seiner verschiedenen internen und externen Stakeholder darstellt: Das Unternehmen und seine Geschäftstätigkeit konstituieren sich gerade aus den Stakeholdern und deren wechselseitigen Beziehungen. Sowohl die interne arbeitsteilige Koordination von Mitarbeitern, Management, Verwaltungsrat und Besitzern (Internal Relations) als auch die externe Bearbeitung von Märkten (Customer Relations) sowie die Beziehungspflege zu Investoren (Investor Relations) und Öffentlichkeit (Public Relations) sind per se Anspruchsgruppenmanagement.

### **Unternehmensethische Grundfrage**

Die Stakeholder-Perspektive des Unternehmens darf nicht als Interessengruppentheorie missverstanden werden: Sie ist eine Anspruchsgruppentheorie. Ansprüche haben eine vollkommen andere normative aber auch ökonomische Logik und Wertigkeit als blosse Interessen. Ansprüche sind im Gegensatz zu Interessen begründbar und legitimationsfähig.

Legitime Ansprüche ergeben sich aus internen oder externen Leistungen, die Stakeholder gegenüber dem Unternehmen erbringen. Stakeholder-Management hat zum Ziel, diese Leistungen sowie die legitimen Ansprüche effizient zu koordinieren.

Ein pauschaler Konflikt zwischen «Ethik und Erfolg» besteht gemäss dieser Sichtweise ebenfalls nicht. Statt dessen liegen potentiell konfligierende Ansprüche der verschiedenen Stakeholder vor: «Erfolg für wen?» ist in diesem Sinn die tatsächliche unternehmensethische Grundfrage.

### **Ansprüche bewerten**

Die zentralen praktischen Aufgaben des Anspruchsgruppenmanagements bestehen somit in der Abgrenzung und Bewertung von legitimen und unbegründeten Stakeholderansprüchen sowie in der Koordination der

vielfach vernetzten Stakeholderbeziehungen. Diese Koordination involviert wiederum Kommunikation und Dialog.

Der Bewertung der Ansprüche kommt grösste Bedeutung zu. Da Ansprüche oft mit moralischen Argumenten vorgebracht werden, verlangt die korrekte Bewertung von Stakeholderansprüchen wirtschaftsethische Begründungskompetenzen. Lassen sich Unternehmen voreilig auf ungerechtfertigte Ansprüche von einzelnen Stakeholdern ein, geben sie unnötig Wettbewerbsfähigkeit preis oder verlieren an interner Handlungseffizienz. Hier blosser Moralismus von legitimen Ansprüchen unterscheiden zu können und die Ablehnung von Ansprüchen glaubwürdig begründen zu können, ist gerade in Konfliktfällen unabdingbar.

### **Fehlbewertungen ablehnen**

Das klassische Beispiel von überzogenen Ansprüchen, mit denen die Schweizer Wirtschaft in den letzten Jahren konfrontiert wurde, waren die Holocaustklagen gegen die Grossbanken. Die Ansprüche wurden mit Hilfe von Moralismus hochgespielt, ohne dass sie ethisch in dieser Höhe nur annähernd begründet gewesen wären. Ähnliches gilt für irrational restriktive Haltungen gegenüber der Gentechnologie, beispielsweise in Bezug auf gentechnisch veränderte Nahrungsmittel. Durchdachtes Stakeholder-Management hilft bei alltäglichen Anspruchsbewertungen, die Übersicht zu bewahren, und legitime von ungerechtfertigten oder überzogenen Ansprüchen abzugrenzen. Detaillierte ethische Analysen können in solchen Konflikten helfen, Missverständnisse aufzuklären und Fehlbewertungen abzuwenden.

Diese Bewertungsaufgabe des Stakeholder-Managements darf auch nicht vorgefertigten Ratings überlassen werden. Ratings enthalten oft versteckte Stakeholderansprüche, weshalb sie wirtschaftsethisch überprüfungsbedürftig sind.

### **Stakeholderdialog aktivieren**

Anspruchsgruppenmanagement involviert als zweite Hauptaufgabe immer auch interne wie externe Kommunikation. Die Leistungen und Ansprüche

sowie die wechselseitigen Beziehungen der verschiedenen Stakeholder können nur durch gelungene interne und externe Kommunikation koordiniert werden. Eine besondere Rolle kommt hier dem Stakeholderdialog zu.

In der internen Kommunikation ist der Dialog der verschiedenen Stakeholder seit jeher eine zentrale Kommunikationsform. In der externen Kommunikation ist der symmetrische, gegenseitig verständnisorientierte Dialog des Unternehmens mit seinen Stakeholdern noch ein relativ neues Phänomen, dem aber aufgrund der Entwicklung hin zu mehr Transparenz der Unternehmen zunehmende Bedeutung zukommen wird. Er verlangt wiederum wirtschaftsethische Begründungskompetenz, denn ungerechtfertigte Ansprüche dürfen und müssen zwar hinter legitime zurückgestellt werden, solche Zurückweisungen verlangen aber glaubwürdige, ethisch fundierte Begründungen.

Gerald Deix