

Stakeholder Relationship Management in Deutschland: Status Quo und Herausforderung

Eine Befragung



Executive Summary

- 81 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass ein aktiv betriebenes Stakeholder Relationship Management dem unternehmerischen Handeln zu mehr Legitimität und Akzeptanz in der Öffentlichkeit verhelfen kann.
- Nur 29 Prozent glauben dagegen, dass es bislang zu organisationalen Lernprozessen in ihrem Unternehmen beigetragen hat.
- Vier von fünf Befragten glauben, dass sich der Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen mit den Kunden intensivieren wird. Lediglich ein Fünftel der Unternehmen will sich zukünftig intensiver als bisher mit zivilgesellschaftlichen Organisationen austauschen.
- 75 Prozent der Befragten geben als Erfolg ihres Stakeholder Relationship Managements an, dass sich die Wahrnehmung ihres Unternehmens bei den Stakeholdern verbessert hat.
- Nur 30 Prozent haben aufgrund von Informationen oder Impulsen aus dem Stakeholder Relationship Management Vorgehensweisen in ihrem operativen Geschäft verändert.

80 Prozent der Unternehmen werden den Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen mit Kunden intensivieren.

Inhalt

Einleitung	4
Nachhaltige Entwicklung und Transparenzpflichten	5
Stakeholder Relationship Management	7
Ergebnisse	9
■ Beitrag des Stakeholder Relationship Managements	9
■ Relevanz der Stakeholdergruppen	10
■ Adressaten und Formen des Austauschs	12
■ Hindernisse für ein erfolgreiches Stakeholder Relationship Management	13
■ Zukunft des Stakeholder Relationship Managements	16
Fazit und Ausblick	18

Einleitung

Im Kontext unternehmerischer Verantwortung wird viel und oft vom Stakeholderdialog gesprochen. Je häufiger Forderungen nach einem systematischen und zielgerichteten Austausch der Unternehmen mit ihrer gesellschaftlichen Umwelt gestellt werden und Unternehmen den damit potenziell verbundenen Nutzen erkennen, desto mehr steigt der Informationsbedarf dazu. Im vergangenen Jahr ließen zwei Dax-30-Unternehmen ihren Nachhaltigkeitsbericht nach dem neu formulierten Standard AA 1000 begutachten, der eine besondere Berücksichtigung des Stakeholder Engagements erfordert. Mag der AA 1000 auch ein gutes Instrument sein, an dem entlang sich Wirtschaftsprüfer bei Fragen nach der Wesentlichkeit von Aussagen orientieren können, so ist das notwendig dahinterliegende Stakeholder Relationship Management unseres Erachtens noch vielfach fremdes Terrain.

Uns hat deshalb interessiert, was deutsche Unternehmen heute unter Stakeholder Relationship Management verstehen und was es ihrer Meinung nach leisten kann. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer im Herbst 2009 durchgeführten schriftlichen Befragung. Angesprochen wurden die 150 größten deutschen Unternehmen, geantwortet haben 21 Unternehmen (14 Prozent). Die meisten Antworten stammen von börsennotierten Konzernen, von denen wiederum drei Viertel einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Damit spiegeln die Ergebnisse den Stand der Dinge in solchen Unternehmen wider, die in der Öffentlichkeit weitestgehend bekannt sind und über ein intern etabliertes Nachhaltigkeitsmanagement verfügen.

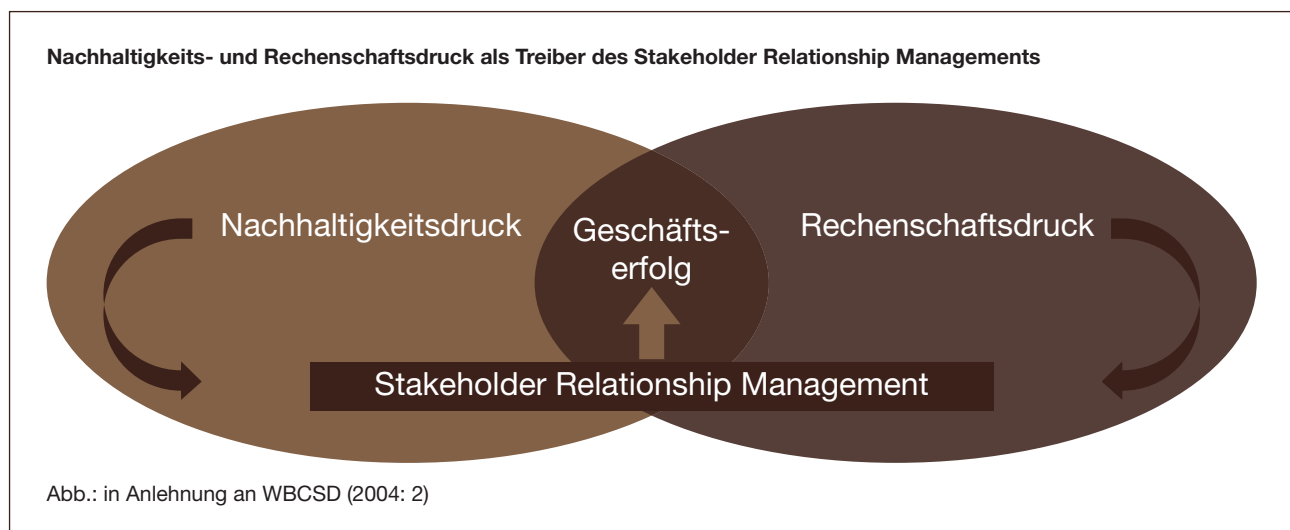
Stakeholder Relationship Management von 21 deutschen Großunternehmen analysiert.

Nachhaltige Entwicklung und Transparenzpflichten: Der Rahmen für Stakeholder Relationship Management

Stakeholder Relationship Management kann Frühwarnsystem für gesellschaftliche Trends sein, die für Unternehmen weltweit in zunehmendem Maße geschäftsrelevant werden. Denn Stakeholder Relationship Management kanalisiert den Rechenschaftsdruck auf Unternehmen und trägt gleichzeitig dazu bei, neue Lösungen für gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen zu entwickeln – eine Anforderung, der sich insbesondere große Unternehmen immer deutlicher stellen müssen.

Unternehmen sind mit zahlreichen Erwartungen externer und interner Stakeholder konfrontiert: Sie sollen zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen beitragen (Nachhaltigkeitsdruck) und über ihr Vorgehen transparent berichten (Rechenschaftsdruck). Stakeholder Relationship Management bezeichnet die in Unternehmen implementierten Prozesse zur systematischen Identifikation und Erfassung der Erwartungen und Themen, die von Stakeholdern an das Unternehmen herangetragen werden sowie die Reaktion darauf.

Nachhaltigkeits- und Rechenschaftsdruck kann zu Geschäftserfolg beitragen.



Zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen

Die Anforderungen der Stakeholder gelten hinsichtlich den Erfordernissen einer nachhaltigen Entwicklung, die sich über nationalstaatliche Rahmensezung kaum steuern lässt, als Orientierungsrahmen wirtschaftlichen Handelns und spiegeln sich teilweise bereits in den normativen Regelwerken der Vereinten Nationen sowie anderen supranationalen Vereinbarungen wie

beispielsweise den OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen wider. Für Unternehmen, die ihre „License-to-operate“ in einer globalen Wirtschaft erhalten wollen, empfiehlt es sich, diesen Rahmen zu berücksichtigen, auch wenn Verstöße von den Gesetzgebern nicht oder kaum sanktioniert werden – umso mehr von einer kritischen Öffentlichkeit durch Boykotte oder Imageverluste. Die Erfahrung zeigt, dass wo kein Dialog stattfindet, sich Fronten rasch verhärten und den unternehmerischen Spielraum empfindlich beschränken können.

Geschäftschancen und -risiken erkennen

Zugleich kann der Dialog mit den Stakeholdern neue Geschäftschancen und bislang ignorierte Risiken aufzeigen. Ein Stakeholder Relationship Management, das systematisch gesellschaftliche Trends aufgreift und prüft, welche Bedeutung sie für die Geschäftsprozesse, Absatz- und Beschaffungsmärkte haben, kann nicht nur dazu beitragen, wertvolle Ideen für konkrete Produkte oder Geschäftsmodelle zu generieren, sondern auch rechtzeitig vor falschen Strategien warnen und Handlungsempfehlungen für den Umgang mit potenziell riskanten Technologien geben.

Nachhaltige Entwicklung ist ein dynamischer Prozess, den viele Akteure mitgestalten: Technologische Innovationen und neue wissenschaftliche Erkenntnisse, gesellschaftliche Bewusstseinsprozesse und politische Schwerpunktsetzungen führen zu einem steten Wandel der Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns. Unternehmen, die angesichts dieser Komplexität den Dialog mit Stakeholdern als Frühwarnsystem und Trendradar begreifen, können die daraus resultierenden Chancen und Risiken rascher erkennen und sich in ihren Geschäfts- und Innovationsprozessen darauf einstellen.

Transparenz über das Handeln schaffen

Das trifft auch auf die damit verbundenen Transparenzanforderungen an Unternehmen zu. Rechtliche und freiwillige Verpflichtungen zur Rechenschaftslegung auch über nicht-finanzielle Leistungen nehmen in Zahl, Qualität und Verbindlichkeit beständig zu. Skandale, Krisen oder neu aufkommende Risiken können zu neuen Standards oder Berichtspflichten führen, die von den Unternehmen umzusetzen sind. Beispiele für solche Entwicklungen sind die jüngst ins Leben gerufene Initiative IIRC (International Integrated Reporting Committee) für transparentere und nachhaltigkeitsorientiertere Jahresabschlüsse oder der Accountability-Standard AA 1000, der einen funktionierendes Stakeholder Engagement selbst zum Gegenstand der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten macht.

Stakeholder Relationship Management kann helfen, Chancen und Risiken früher zu erkennen.

Stakeholder Relationship Management

Stakeholder Relationship Management verstehen und untersuchen wir im Kontext der Bemühungen von Unternehmen, sich als verantwortungsbewusste Organisationen aufzustellen und sich der damit verbundenen sozialen und ökologischen Anforderungen aus ihrem Umfeld zu vergewissern und zu stellen.

Das Stakeholder Relationship Management unterscheidet sich dabei vom „Stakeholderdialog“ sowohl im Umfang als auch in der Zielsetzung. Die Unterschiede zum „Stakeholder Engagement“ bestehen dem gegenüber vor allem in der Verknüpfung zu Kerngeschäftsprozessen. Obwohl die Begriffe in der Diskussion um Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit weitgehend synonym verwendet werden, unterscheiden sie sich doch hinsichtlich ihrer Bedeutung für das tatsächliche Management. Während Stakeholderdialoge in der Praxis zumeist die Schaffung von bi- oder multilateralen Foren, Befragungen und Interviews in den Mittelpunkt stellen, bezieht das Stakeholder Engagement – zumindest in der Theorie und wie etwa vom AA 1000 gefordert – die Reaktion auf die dialogisch gewonnenen Informationen mit ein. De facto geht es aber in der Regel um projektbasierte Interaktionen und Kooperationen, die zwar über einen längeren Zeitraum hinweg stattfinden, das Kerngeschäft der Unternehmen aber allenfalls am Rande berühren.

Demgegenüber verlangt das Stakeholder Relationship Management eine tatsächliche und nachweisbare Verknüpfung zwischen den Informationen über soziale und ökologische Belange, die die unterschiedlichen Formen des Stakeholderdialogs und -engagements hervorbringen, einerseits und den Geschäftsprozessen des Unternehmens andererseits.

Natürlich, der Austausch mit Stakeholdern findet in Unternehmen permanent statt. Sie stehen mit Investoren, Medien, Zulieferern und Kunden täglich vielfach in Kontakt. Dabei werden Informationen generiert, die – sichtbar oder nicht – zu Lerneffekten auf beiden Seiten führen. Dabei handelt es sich aber vor allem um unmittelbar geschäftsrelevante Informationen, die die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen jenseits sozialer oder ökologischer Themen definieren: Im Austausch mit Analysten und Investoren geht es so etwa um die Aktienperformance und um Gewinnaussichten, und der Dialog mit den Kunden dient dann der Marktforschung, die Aufschluss über Konsumgewohnheiten und -präferenzen geben soll.

Informationen aus dem Stakeholderdialog müssen mit den Geschäftsprozessen verknüpft werden.

Zunehmend spielen bei diesen Interaktionen auch soziale und ökologische Fragestellungen eine Rolle, die zunächst scheinbar nur mittelbare Auswirkungen auf das Geschäft haben. Die vorliegende Studie untersucht, inwieweit diese meist voneinander unabhängigen Prozesse des Stakeholderaustauschs in deutschen Unternehmen bereits einen Beitrag zum Nachhaltigkeitsmanagement leisten. Das heißt, wie die darin gewonnenen Erkenntnisse zu sozialen und ökologischen Herausforderungen in die Geschäftsprozesse und die Rechenschaftslegung übersetzt werden und insofern ein systematisches Stakeholder Relationship Management stattfindet. Kurz: Es geht darum, herauszufinden, wie und mit welcher Zielstellung die existierenden Stakeholderbeziehungen genutzt werden, um Unternehmen in sozialer und ökologischer Hinsicht nachhaltiger zu machen.

Ergebnisse

Beitrag des Stakeholder Relationship Managements

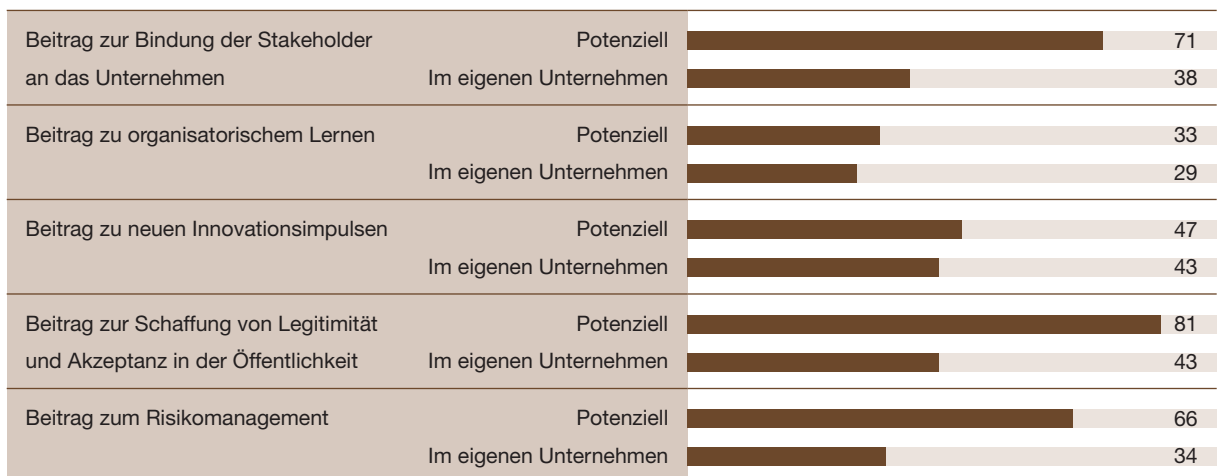
Die meisten großen Unternehmen in Deutschland messen dem Management ihrer Stakeholderbeziehungen grundsätzlich einen hohen Nutzen bei, sehen diesen in ihrer Organisation bislang aber erst unzureichend umgesetzt.

81 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass ein aktiv betriebenes Stakeholder Relationship Management dem unternehmerischen Handeln zu mehr Legitimität und Akzeptanz in der Öffentlichkeit verhelfen kann. Dass dieses Potenzial im eigenen Unternehmen bereits umgesetzt wird, glaubt jedoch lediglich die Hälfte von ihnen. Ähnliches trifft für den wahrgenommenen Beitrag zu, den das Stakeholder Relationship Management für die langfristige Bindung von Stakeholdern an ein Unternehmen (71 versus 38 Prozent) oder für dessen Risikomanagement (66 versus 34 Prozent) leisten kann.

81 Prozent sagen, Stakeholder Relationship Management verschafft mehr Legitimität und Akzeptanz.

Schwächer fällt die Bewertung des Nutzens des Stakeholder Relationship Managements für Verbesserungen im Innovationsmanagement oder für Prozesse organisationalen Lernens aus (47 bzw. 33 Prozent). Überraschend daran ist, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Befragten diesen Nutzen bereits weitgehend auszuschöpfen meint (43 bzw. 29 Prozent).

Verhältnis von potenziellem und tatsächlichem Beitrag des Stakeholder Relationship Managements in Unternehmen
(Angaben in Prozent)



Betrachtet man die von den Unternehmen angegebenen Gründe für ihr Stakeholder Relationship Management und den Nutzen, den sie damit für ihre Organisation erzeugen, dominiert eindeutig eine Risikoperspektive. Stakeholder Relationship Management wird bislang vor allem als Instrument begriffen, negative Reputationseffekte abzufedern oder zu vermeiden. Dass ihm in nahezu allen Nutzenaspekten – wenn auch mit unterschiedlicher Intensität – mehr zugetraut wird als es aktuell leistet, zeigt die Potenziale, die hier noch bestehen und weist darauf hin, dass Form und Inhalte eines Stakeholder Relationship Managements, das primär auf die Verbesserung von Reputationseffekten zielt, nicht in gleichem Maße geeignet ist, Innovationsimpulse und Lernanreize zu setzen.

Stakeholder Relationship Management ist häufig vor allem Risikomanagement.

Relevanz der Stakeholdergruppen

Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten gelten künftig auch unter Nachhaltigkeitsaspekten als die wichtigsten Stakeholder. Von dem Austausch mit ihnen versprechen sich die Unternehmen den größten Beitrag für eine nachhaltige und verantwortungsvolle Gestaltung ihres Geschäfts.

Aus Sicht der Befragten wird sich der Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen zukünftig vor allem mit Kunden (81 Prozent), Lieferanten (76 Prozent), Investoren/Analysten (75 Prozent) und Mitarbeitern (67 Prozent) intensivieren. Je mehr Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft integriert wird, desto relevanter werden für Unternehmen die Einschätzungen zu Nachhaltigkeitsthemen durch kerngeschäftsnahen Stakeholder. Sie bestimmen den Unternehmenserfolg zunehmend mit: Die Einhaltung freiwilliger Umwelt- und Sozialstandards entscheidet über Kooperationen in der Lieferkette, die Kaufentscheidung des Kunden über den Geschäftserfolg und die Qualität der Bewerber über die zukünftige Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Kunden, Lieferanten, Investoren sind wichtigste Stakeholder.

Wurde Nachhaltigkeit bis in die späten 1990er Jahre in der Gesellschaft und von den Unternehmen vor allem mit Umweltthemen assoziiert, erweiterte sich dieses Verständnis mit der fortschreitenden Globalisierung um soziale und wirtschaftliche Themen – eine Entwicklung, die sich auch an den Aspekten ablesen lässt, die nach Meinung der Befragten im Verhältnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern noch am meisten unterschätzt werden. Dazu gehören neben der Bedeutung fairer Geschäftspraktiken für Lieferanten und Geschäftspartner (71 Prozent) auch die potenzielle Unzufriedenheit von Kunden aufgrund von Produkten und Dienstleistungen, die unter ökologischen oder sozialen Gesichtspunkten mangelhaft sind (48 Prozent).

Einfluss von Stakeholdergruppen und ihre zukünftige Bedeutung für den Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen
(Angaben in Prozent)

	Einfluss auf ökonomischen Erfolg, Image oder wichtige Projekte		Zukünftige Bedeutung für den Austausch zu Nachhaltigkeitsthemen			
	nicht relevant	relevant	vernachlässigbar	abnehmend	gleichbleibend	steigend
Kunden		97				81
Mitarbeiter		95				76
Lieferanten/ Geschäftspartner		81				75
Medien		78,5				67
Investoren/Analysten		71				52
Regierung/ Regulierungsbehörden		73,8				48
Gewerkschaften		64,3				19
Zivilgesellschaftliche Organisationen		50				52
Lokale Nachbarschaft		42,8				10
Wirtschaftsverbände		42,8				14

Aspekte, die im Verhältnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern noch am meisten unterschätzt werden
(Angaben in Prozent)

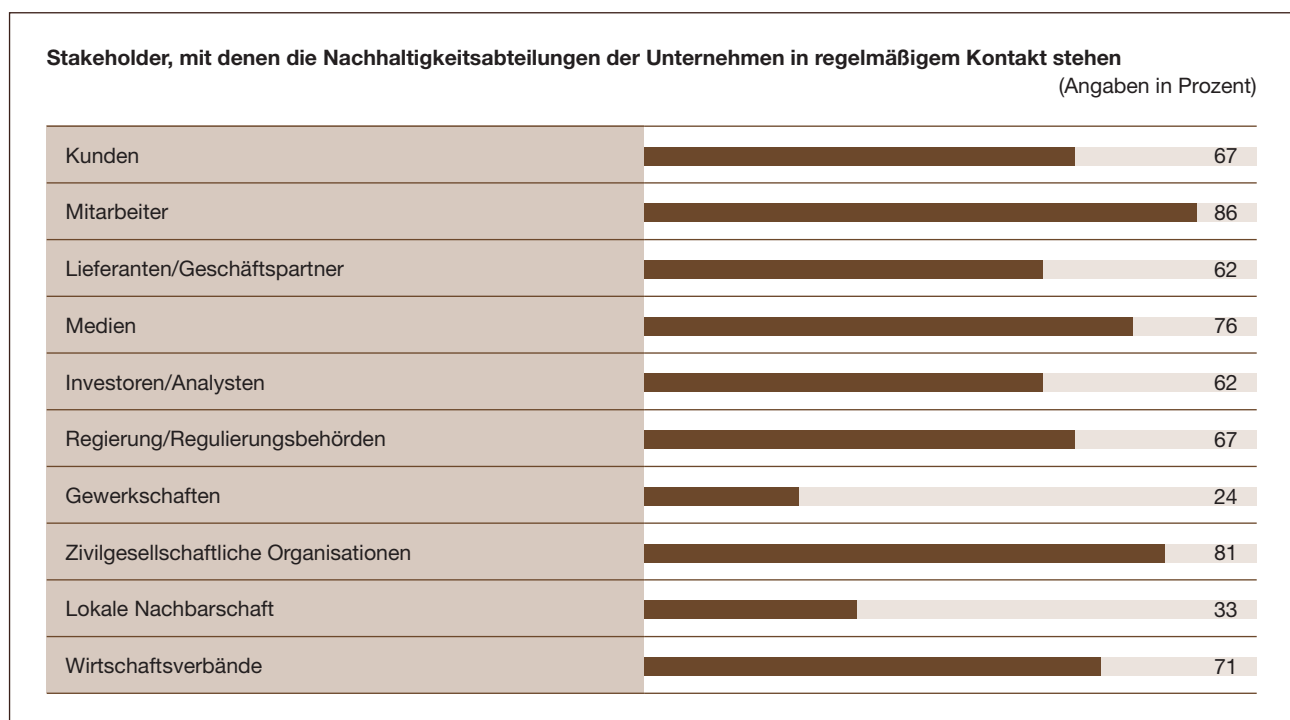
Bedeutung fairer Geschäftspraktiken für Lieferanten und Geschäftspartner	71
Unzufriedenheit der Kunden wegen unter ökologischen oder sozialen Gesichtspunkten mangelhafter Produkte	48
Diskrepanzen zwischen Unternehmensverlautbarungen und erlebbarem Handeln	38
Verunsicherung der Mitarbeiter durch Umstrukturierungen oder Entlassungen	33
Unzufriedenheit der Mitarbeiter durch zunehmende Arbeitsbelastung	24

Adressaten und Formen des Austauschs

Obwohl den Unternehmen kerngeschäftsnahe Stakeholder zukünftig als wichtigste Dialogpartner für Nachhaltigkeitsthemen gelten, zeichnet der tatsächlich stattfindende Austausch bislang noch ein anderes Bild: Bei der Häufigkeit des Austauschs belegen Kunden, Investoren und Lieferanten die hinteren Plätze.

Zu Nachhaltigkeitsthemen stehen Unternehmen – gemäß der Befragung – am häufigsten mit ihren Mitarbeitern im Austausch (86 Prozent), gefolgt von zivilgesellschaftlichen Organisationen (81 Prozent). Ferner tauschen sich Unternehmen mit Vertretern der Medien (76 Prozent), Wirtschaftsverbänden (71 Prozent), Regierungsbehörden und Kunden (je 67 Prozent) aus. Deutlich seltener stehen die befragten Unternehmen mit Investoren und Analysten, Lieferanten und Geschäftspartnern (je 62 Prozent) sowie der lokalen Nachbarschaft (33 Prozent) im Austausch.

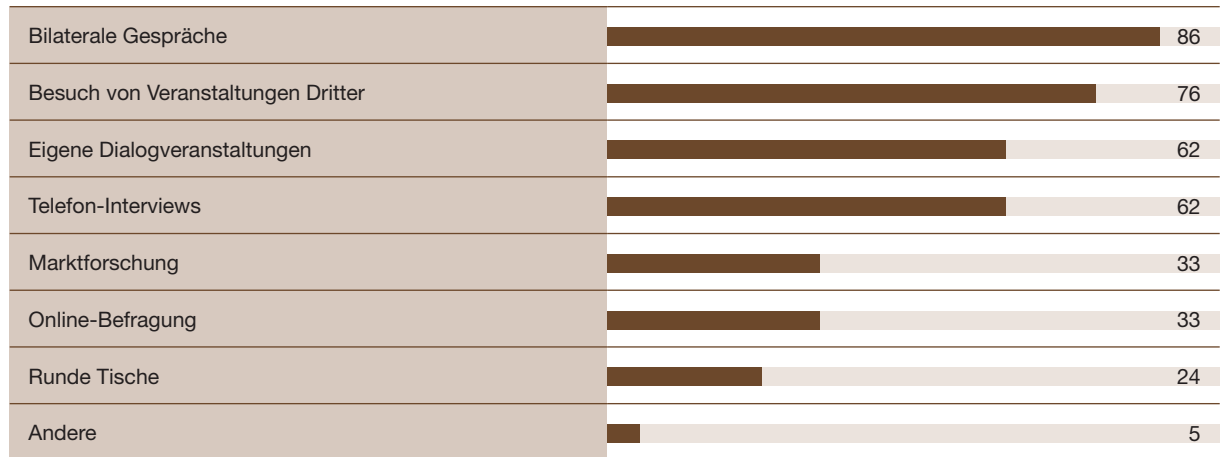
81 Prozent tauschen sich mit zivilgesellschaftlichen Organisationen aus, aber nur 67 Prozent mit Kunden.



Gefragt nach den Formen des Austauschs, lässt sich eine gewisse Vielfalt feststellen, wobei am häufigsten bilaterale Gespräche (86 Prozent) und der Besuch von Veranstaltungen Dritter (75 Prozent) genannt werden. Eigene Dialogveranstaltungen und telefonische Interviews folgen mit jeweils 72 Prozent. Eher selten werden dagegen Instrumente der Marktforschung und der Online-Befragung eingesetzt.

Instrumente des Austauschs mit Stakeholdern

(Angaben in Prozent)



Hindernisse für ein erfolgreiches Stakeholder Relationship Management

Oftmals scheitert das Stakeholder Relationship Management bereits in der Umsetzung. Bislang scheinen vor allem die internen Informationsflüsse in den Unternehmen nicht auf ein systematisches und erfolgreiches Stakeholder Relationship Management angelegt zu sein. Insofern überrascht es auch nicht, dass die existierenden Formate des Stakeholderaustausch noch eher selten Impulsgeber für interne Veränderungen und Innovationen sind.

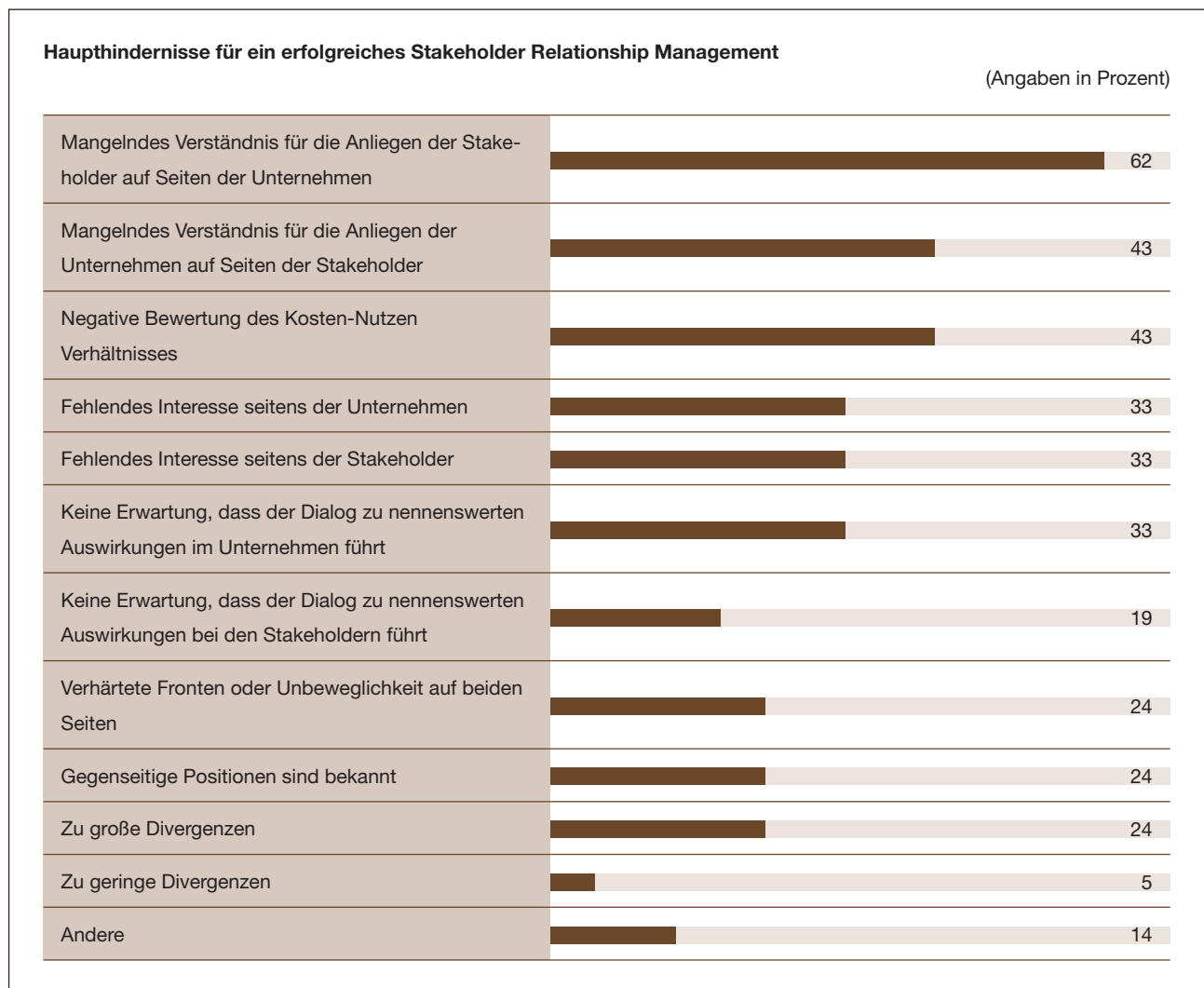
Wenn die Befragten in den Unternehmen ein mangelndes Verständnis für die Anliegen der Stakeholder (62 Prozent) als Hindernis für ein systematisches Stakeholder Relationship Management ausmachen, legt dies nahe, dass die Hauptgründe für das Scheitern auf Unternehmensseite liegen. Die Bewertungen intendieren, dass der Dialog oft schon gar nicht gesucht wird. Gleichwohl deutet der Hinweis von 43 Prozent der Befragten auf ein mangelndes Verständnis für die Anliegen des Unternehmens bei den Stakeholdern auf bisherige Erfahrungen mit Stakeholderdialogen hin. Diese dürften überwiegend mit kritischen Stakeholdern erfolgt sein, da der Austausch mit kerngeschäftsnahen Stakeholdern – mit Ausnahme von Mitarbeitern – bislang kaum geführt wird (vergl. Seite 12).

62 Prozent machen Unternehmen für das Scheitern von Stakeholderdialogen verantwortlich, 43 Prozent die Stakeholder.

Die daraus resultierende „Dialogmüdigkeit“ manifestiert sich darin, dass 43 Prozent der Befragten angeben, dass ein systematisches Stakeholder Relationship Management an einer negativen Bewertung des Kosten-Nut-

zen-Verhältnisses scheitert und ein Drittel davon ausgeht, dass sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Stakeholdern das Interesse an einem Austausch praktisch nicht (mehr) vorhanden ist.

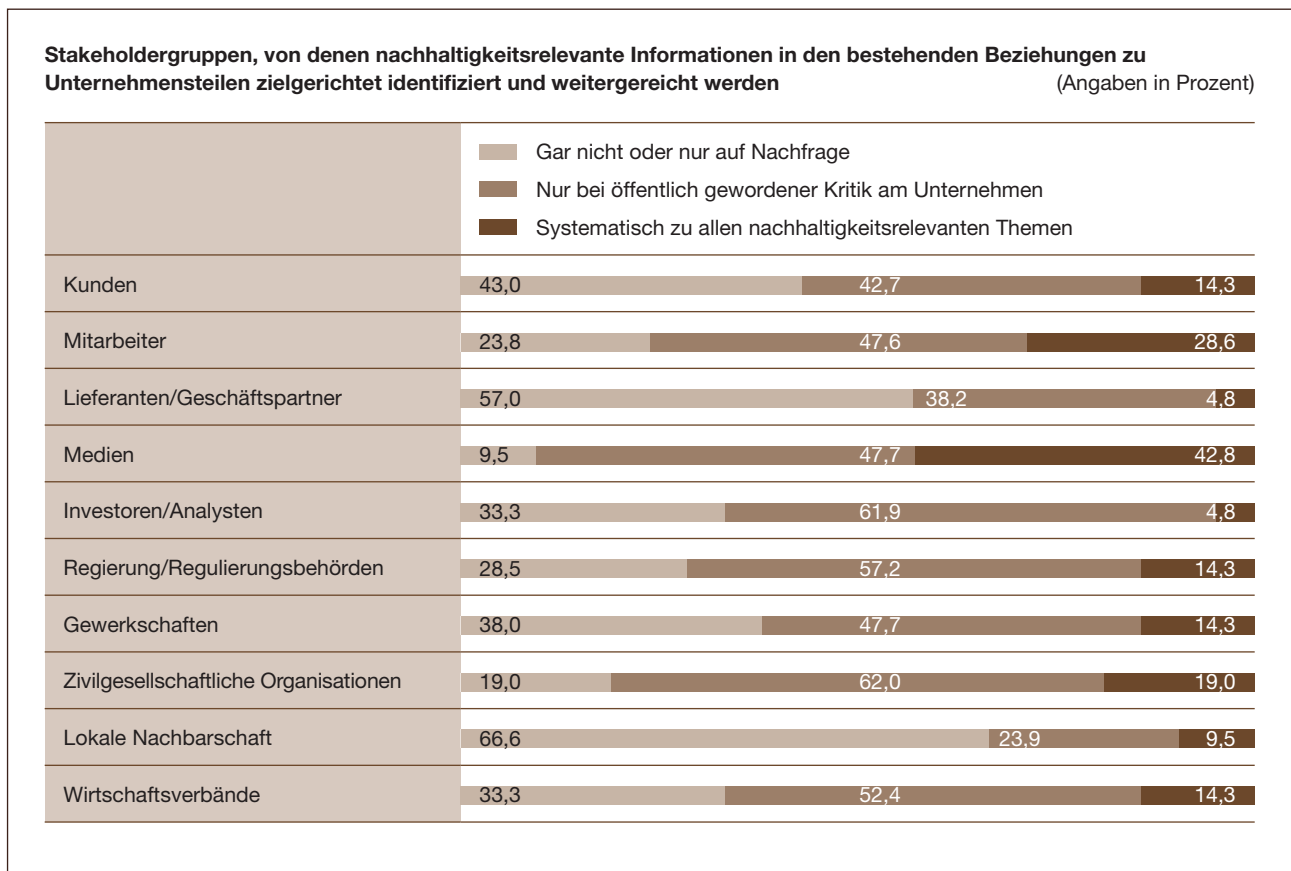
Bezieht man also die genannten Hindernisse vor allem auf den bisher geführten Dialog mit kritischen Stakeholdern bzw. zivilgesellschaftlichen Organisationen, so lässt sich trotz der positiven Bewertung bezüglich der generierten Informationen (vergl. Seite 11) eine gewisse Ernüchterung feststellen. Das Stakeholder Relationship Management, bislang vor allem verstanden als Stakeholderdialog, scheint über ein reines Agenda-Setting nicht hinausgelangt zu sein. So äußern die Befragten (19 Prozent) auch, dass keine Erwartung besteht, der Dialog könne zu nennenswerten Auswirkungen im Unternehmen führen. 24 Prozent sprechen von verhärteten Fronten.



Diese Feststellung gilt gleichwohl nur bedingt für die Elemente des Stakeholder Relationship Managements, die jenseits von Nachhaltigkeitsthemen mit den kerngeschäftswichtigen Stakeholdern in den Unternehmen – etwa im Customer Relationship Management, bei Investor Relations oder in der internen Kommunikation – kontinuierlich gelebt werden. So sind laut Aussage der Befragten etwa 95 Prozent der Mitarbeiter, 85 Prozent der Analysten und Investoren sowie 70 Prozent der Kunden und Lieferanten mit den Dialogangeboten der Unternehmen zufrieden.

Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass die Potenziale des Stakeholder Relationship Managements für das Management von Nachhaltigkeitsthemen nicht ausgeschöpft werden: Die gut gepflegten Beziehungen zu kerngeschäftsnahen Stakeholdern werden für die Weiterentwicklung der Unternehmen im Nachhaltigkeitsbereich bislang kaum genutzt. Der Grund dafür sind die internen Informationsflüsse in den Unternehmen. Obwohl täglich viele Stellen mit den verschiedenen Stakeholdern in Kontakt stehen, werden Hinweise und Einschätzungen nur unsystematisch an das Nachhaltigkeitsmanagement weitergegeben – es sei denn, es handelt sich um öffentlich gewordene Kritik. Dies unterstreicht einmal mehr die dominierende

Potenziale des Stakeholder Relationship Managements werden nicht ausgeschöpft.



Risikoperspektive und die Tatsache, dass das Stakeholder Relationship Management bislang vor allem als Instrument zur Vermeidung bzw. Abfederung von Reputationsrisiken betrachtet wird.

Ein systematischer Informationsfluss besteht am ehesten noch aus dem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (Medien) und der Personalabteilung (Mitarbeiter). Für die kerngeschäftsnahen Stakeholder (Kunden, Investoren und Lieferanten) liegt er zum Teil bei deutlich unter 15 Prozent. Informationen mit Nachhaltigkeitsbezug, die im Austausch der Einkaufsabteilungen mit den Lieferanten entstehen, werden bei 57 Prozent der befragten Unternehmen allenfalls auf explizite Nachfrage hin weitergeleitet.

Zukunft des Stakeholder Relationship Managements

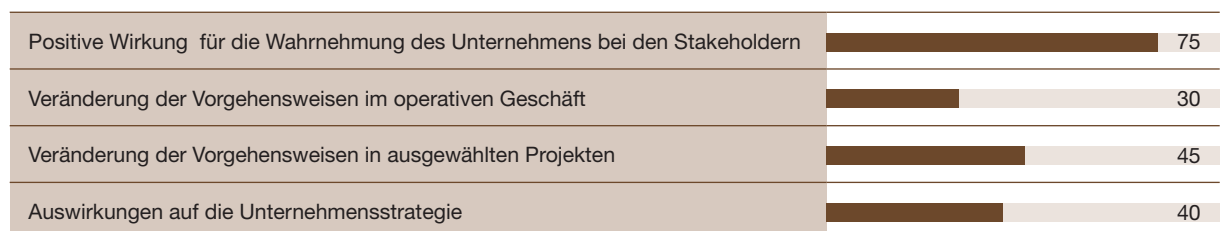
Trotz der eher skeptischen Einschätzungen zum Stakeholder Relationship Management, die die Ergebnisse der Studie offenbaren, wird ihm doch einiger Erfolg attestiert – hauptsächlich jedoch in Bezug auf seinen Beitrag zur Unternehmensreputation. Damit korrespondieren auch die zukünftigen Pläne der befragten Unternehmen. Sie wollen ihre Stakeholderkontakte effizienter erfassen. Aber nur eine Minderheit plant, ihr Stakeholder Relationship Management darüber hinaus zu systematisieren.

79 Prozent bestätigen einen positiven Beitrag des Stakeholder Relationship Managements zur Unternehmensreputation.

79 Prozent der Befragten bestätigen, dass das Stakeholder Relationship Management bislang vor allem zu einer verbesserten Wahrnehmung des Unternehmens beigetragen habe. Tatsächliche Veränderungen im operativen Geschäft hat es demgegenüber nur bei weniger als einem Drittel der Unternehmen bewirkt.

Resonanz und Ergebnisse des Stakeholder Relationship Managements

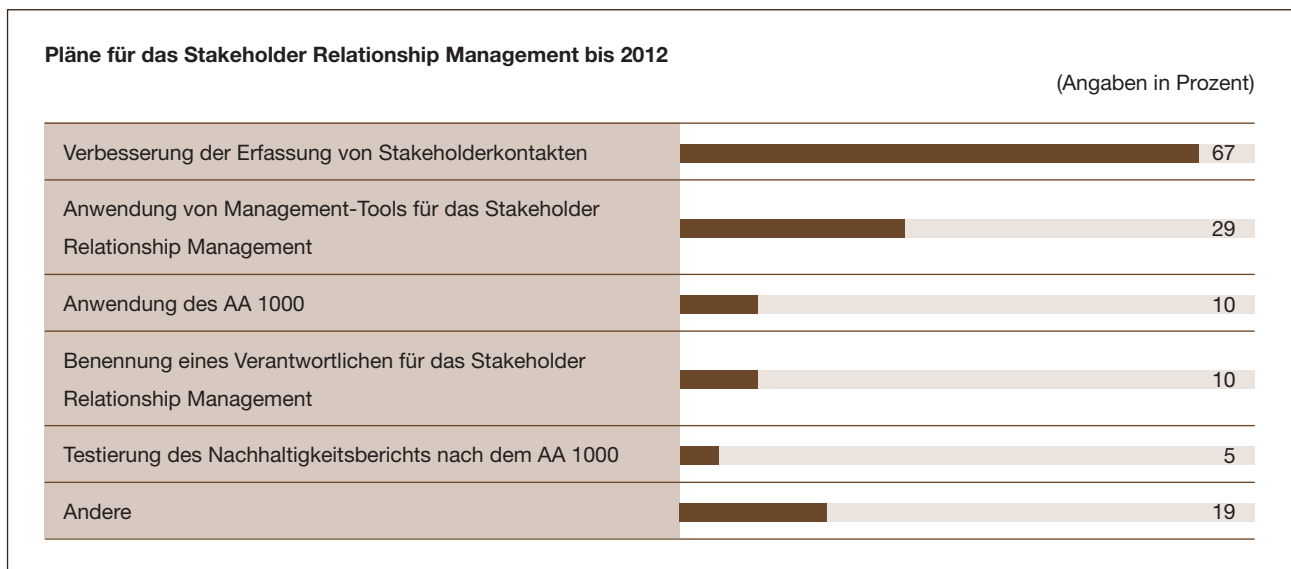
(Angaben in Prozent)



Dass 45 Prozent der Befragten angeben, Formen des Stakeholderdialogs hätten zu veränderten Vorgehensweisen in ausgewählten Projekten geführt, zeigt, dass Stakeholder Relationship Management vor allem dann erfolgreich ist, wenn es anlass- und projektbezogen durchgeführt wird. Auf organisationsübergreifende Themen angewandt, führt es gegenwärtig etwas seltener zum Erfolg – beispielsweise in Bezug auf Veränderungen der Unternehmensstrategie.

45 Prozent geben ein verändertes Vorgehen bei Projekten als Ergebnis von Stakeholderdialogen an.

In Anbetracht der von den Unternehmen genannten Pläne ist es zumindest fraglich, ob sich an diesen Nutzenverhältnissen so bald etwas ändern wird: Auch wenn 67 Prozent der Befragten eine Verbesserung der Erfassung von Stakeholderkontakten und -ergebnissen anstreben, ist der Einsatz von systematischeren Instrumenten scheinbar nur bei wenigen geplant. Auch die Anwendung des Standards AA 1000 oder gar die Testierung von Nachhaltigkeitsberichten nach diesem Standard scheint im Moment kein großes Thema für die Zukunft.



Fazit und Ausblick

Bislang treten die Unternehmen meist anlassbezogen in den direkten Kontakt mit ihren Stakeholdern. Bei manchen ist der Dialog Selbstzweck zur Darstellung im Nachhaltigkeitsbericht. Die Risikoperspektive dominiert, während echte Weiterentwicklungschancen für die Organisation erst von wenigen wahrgenommen werden.

Den meisten Befragten gilt bei der Durchführung von Stakeholderdialogen die Vermeidung oder Abfederung von Reputationsrisiken als oberstes Ziel. Obwohl hier auch die meisten für den bisherigen Dialog eine positive Bilanz ziehen, scheint ihnen das Potenzial noch nicht ausgeschöpft. Gleichzeitig besteht jedoch eine gewisse Ernüchterung bezüglich der Möglichkeiten, das noch bestehende Potenzial tatsächlich realisieren zu können.

Der Nutzen des Stakeholderdialogs jenseits des Reputations- und Risikomanagements für tatsächliche Verbesserungen in den Geschäftsprozessen und der Realisierung von Geschäftschancen wird demgegenüber nur von einer eingeschränkten Zahl der Befragten gesehen. Hier werden auch kaum noch ungenutzte Potenziale vermutet, obwohl dem Austausch mit kerngeschäftsnahen Stakeholdern künftig eine größere Bedeutung eingeräumt wird.

Nur wenige sehen Geschäftschancen im Stakeholderdialog.

Der Widerspruch, der sich hier scheinbar auftut, kann damit zusammenhängen, dass die Nachhaltigkeitsbeauftragten häufig nicht in einer Weise für den Austausch mit Kunden und Lieferanten zuständig sind wie etwa für

Zwei Dimensionen des Stakeholder Relationship Managements



den Dialog mit kritischen Stakeholdern – ein strukturelles Manko, an dem das Stakeholder Relationship Management in den meisten Unternehmen leidet und das zur Herausforderung für viele Nachhaltigkeitsbeauftragte wird. Denn soviel ist sicher: Der Austausch über Nachhaltigkeitsthemen mit Kunden, Investoren und Lieferanten wird sich intensivieren.

Stellenwert im Unternehmen

Für die meisten Befragten ist der Austausch mit Stakeholdern zu sozialen und ökologischen Themen fraglos wichtig. Die Ergebnisse der Studie weisen indessen darauf hin, dass im Unternehmen selbst die Akzeptanz für die Anliegen der Stakeholder und den Austausch darüber nicht besonders ausgeprägt ist. Die Tatsache, dass heute schon das Kosten-Nutzen-Verhältnis als ungünstig eingeschätzt wird, mag damit zusammenhängen. Auch zeigen die Hinweise auf den internen Informationsfluss bezüglich der Anliegen von Stakeholdern, dass die Nachhaltigkeitsabteilung erst dann zum Adressaten wird, wenn es zu öffentlicher Kritik kommt, ansonsten aber von Einschätzungen und Hinweisen eher zufällig erfährt.

Systematische Instrumente des Stakeholder Relationship Managements, die über die bereits bestehenden Instrumente hinaus gehen, werden von den Nachhaltigkeitsabteilungen schon aus Kostengründen nicht eingesetzt – auch dann nicht, wenn man künftig dem Austausch mit Kunden eine größere Bedeutung zumisst. Dann kommt es vielmehr darauf an, Nachhaltigkeitsaspekte zu einem Bestandteil von ohnehin stattfindenden Instrumenten (z.B. Marktforschung, Innovationsworkshops oder Lieferantentagen) zu machen. Insofern bedarf es der Sensibilisierung im Unternehmen für die Bedeutung eines systematischen Stakeholder Relationship Managements, das durch strukturierte systematische Abläufe und die gezielte Einsetzung von Dialoginstrumenten nicht nur zur nachvollziehbaren Steuerung der Reputation beiträgt, sondern insbesondere auch zur Identifikation und Nutzung von Chancen.

Integration in bestehende Systeme und Prozesse

Das Stakeholder Engagement, wie es bisher betrieben wird – fokussiert auf kritische Stakeholder, punktuell und sporadisch –, ist an seine Grenzen gelangt. Bislang ungenutzte Potenziale sowie die verstärkte Ansprache der zunehmend wichtigen kerngeschäftsnahen Stakeholder im Kontext der Nachhaltigkeit können nur durch eine breitere und systematischere Nutzung neuer und vorhandener Instrumente genutzt werden. Diese werden auch dazu beitragen, dass die Effekte, die jeder Austausch mit Stakeholdern nach sich zieht – ob im operativen Geschäft unmittelbar beobachtbar oder als inkrementeller Lernprozess nur mittelbar auf den Stakeholderdialog zurückzuführen – nicht als zufällig wahrgenommene, sondern im Unternehmen sowie gegenüber den entscheidenden Stakeholdergruppen als relevante Resultate nachweisen lassen.

Nachhaltigkeitsaspekte müssen in bestehende Instrumente integriert werden.

Dieser Prozess wird sich durch die bereits heute feststellbare Integration von Nachhaltigkeitsaspekten ohnehin in den Beziehungen mit den jeweils betroffenen Stakeholdern niederschlagen, indem beispielsweise die Marktforschung verbraucherbezogene Nachhaltigkeitsaspekte aufgreift, um Produkte neu positionieren zu können. Die Nachhaltigkeitsverantwortlichen in den Unternehmen sollten für diesen Integrationsprozess verstärkt werben, Know-how zur Verfügung stellen und sich dabei auch als Knotenpunkt positionieren.

Ausbau zum Stakeholder Relationship Management

Nur wenn die Ergebnisse der „integrierten“ Instrumente des Stakeholderaustauschs bei einer zentralen Stelle zusammenlaufen, lässt sich von einem Stakeholder Relationship Management im eigentlichen Sinn sprechen, das heißt: von einem Management der vielfältigen Beziehungen zu Stakeholdern, das nicht nur geeignet ist, die Reputationsrisiken zu steuern, sondern auch Impulse für eine zukunftsorientierte Geschäftsausrichtung zu vermitteln. Als Grundbedingung dafür gilt, dass der Weg, den die Inputs der Stakeholder in der Organisation nehmen systematisch gestaltet ist und sich nicht als diffuser Prozess darstellt, der ohne Follow-up und Feedbackschleifen versandet. Denn es handelt sich um ebenso komplexe wie sensible Prozesse, die nur dann aufrechterhalten und zielgerichtet gesteuert werden können, wenn darüber intern Transparenz besteht und die einbezogenen Stakeholder dauerhaft integriert werden.

Über den Input von Stakeholdern muss intern Transparenz bestehen.

Literatur

WBCSD (2004): Accountable Value. A Co-Chair Discussion Paper.

Impressum

Herausgeber:

akzente kommunikation und beratung gmbh
Corneliusstraße 10
80469 München
www.akzente.de

Institute 4 Sustainability
Josetti Höfe
Rungestraße 22-24
10179 Berlin
www.4sustainability.org

Über akzente

akzente kommunikation und beratung gmbh ist eine Strategie- und Kommunikationsberatung, die 1993 in München gegründet wurde. Zu den zentralen Themenfeldern gehören Nachhaltigkeit, unternehmerische Verantwortung (CSR) und Responsible Investment (RI).

Über Institute 4 Sustainability

Das Institute 4 Sustainability wurde 2005 von Thomas Loew gegründet. Es bietet Forschung und Beratung im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltiger Unternehmensführung an. Zuletzt wurden die möglichen Beiträge von CSR zum Innovationsmanagement und aktuell zum Risikomanagement untersucht.