



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2002

**Wie aus Anspruch Mehrwert wird: Warum Stakeholder-Management eine
strategische Führungsaufgabe ist**

Sachs, Sybille

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174155>

Journal Article

Accepted Version

Originally published at:

Sachs, Sybille (2002). Wie aus Anspruch Mehrwert wird: Warum Stakeholder-Management eine strategische Führungsaufgabe ist. *io management*, 11:28-33.

Wie aus Anspruch Mehrwert wird

New Management

01. November 2002

Copyright 2002 HandelsZeitung Fachverlag AG

Length: 1615 words

Byline: Sybille **Sachs**

Highlight: Warum Stakeholder-Management eine strategische Führungsaufgabe ist.

Body

Die Auseinandersetzung mit allen Anspruchsgruppen eines Unternehmens, die Stakeholder View, ist nicht länger die Gegenposition zum Shareholder Value. Unter dem Eindruck von Unternehmenszusammenbrüchen **wie** Enron oder Worldcom **wird** die Wichtigkeit eines bewussten Stakeholder-Managements als strategischer Führungsaufgabe immer deutlicher.

Während in der Vergangenheit das Stakeholderkonzept oft als ideologische Gegenposition zum Shareholder-Value-Denken gesehen wurde, setzt sich heute eine moderne Stakeholder View durch, welche die Wertschöpfung aufgrund professioneller Stakeholderbeziehungen ins Zentrum des Interesses rückt¹. In der Tat verläuft in der Realität die Wertegenerierung für die langfristig interessierten Eigentümer mit jener für andere Anspruchsgruppen (Stakeholder) sehr oft parallel. In dieser Weise stellt die Stakeholder View eine strategische Perspektive dar, die den heutigen Anforderungen, vor allem auch nach den Vorfällen Enron, WorldCom usw., gerecht **wird**. Diese Stakeholder View geht nämlich von der auch empirisch vielfach belegten Tatsache **aus**, dass die Fähigkeit von Unternehmen, die Interaktionen mit den strategisch relevanten Anspruchsgruppen zu gestalten, oft eine bedeutende Quelle der nachhaltigen Wertschöpfung ist.

Stakeholder-Potenziale

Relevante Stakeholder sind in dieser Perspektive alle Individuen, Gemeinschaften und Institutionen, die gewollt oder ungewollt im Wertschöpfungsprozess involviert bzw. davon betroffen sind und die das unternehmerische Geschehen positiv oder negativ beeinflussen können. In der Perspektive dieser Stakeholder betrachtet, resultieren **aus** ihren spezifischen Interaktionen mit der Unternehmung Chancen und Risiken, die vom Wohlergehen und Erfolg der Unternehmen abhängig sind. **Aus** der Sicht der Unternehmen bedeuten diese spezifischen Interaktionen Potenziale, die man nutzen oder eben verwirken kann.

Neben anderen Ressourcen sind positive Stakeholderbeziehungen unerlässlich für erfolgreiches unternehmerisches Handeln (resource dependency). Stakeholder stellen (a) kritische Ressourcen bereit; (b) sie setzen etwas Wertvolles aufs Spiel, das vom Schicksal der Unternehmung abhängt; und (c) sie haben eine erhebliche Macht, die Leistung des Unternehmens zu beeinflussen. Das gilt in der heutigen Zeit, in der das Wissen für den Unternehmenserfolg oft wichtiger ist als die materiellen Assets, neben den Kapitalgebern auch für andere Stakeholder. Die wirtschaftliche Entwicklung hat dazu geführt, dass neben dem Kapital andere Ressourcenkategorien und damit teilweise auch andere Stakeholder als die Kapitalgeber zu kritischen Erfolgsfaktoren geworden sind.

Stakeholder-Management als Kernaufgabe

Die Gestaltung der Interaktion mit den Stakeholdern ist also eine Kernaufgabe des Managements. Daraus ergibt sich eine Pflicht bzw. Verantwortlichkeit für das Management, dieses Erfolgspotenzial zu nutzen. Konkret heisst

Wie aus Anspruch Mehrwert wird

dies, dass unter Verwendung der heute verfügbaren Tools die relevanten Stakeholder zu identifizieren, ihre Potenziale zu beurteilen und ihre Erwartungen in Rechnung zu stellen sind, um so die vorhandenen Wertschöpfungsquellen umfassend zu nutzen. Es zeigt sich, dass einzelne Unternehmen dabei einzigartige Fähigkeiten entwickeln können, die als Kernkompetenz einen nachhaltigen Erfolg im Wettbewerb mit weniger stakeholderorientierten Konkurrenten bringen und damit auch einen spezifischen Beitrag zum Shareholder Value leisten.

Was das Stakeholder-Management in der Praxis anbelangt, so fehlt heute zumeist noch ein professionelles Vorgehen. Dies wurde anlässlich eines Workshops mit 9 interessierten Firmen bestätigt. Einen systematischen Ablauf zeigt die Abbildung 1.

Entscheidend ist dabei, die strategisch relevanten Stakeholder zu erkennen und bezüglich ihrer Bedeutung zu beurteilen. Hierbei stehen folgende Kriterien im Vordergrund (vgl. Abb. 2):

- * Macht
- * Legitimation
- * Dringlichkeit
- * Vermaechtnis (z.B. Belastungen der Vorgeschichte) (vgl. Abbildung 2)

Stakeholder, die gemäss allen diesen Kriterien relevant sind, müssen in erster Linie beachtet werden.

Der modernen Stakeholder View liegt weiter eine Netzwerkperspektive zugrunde. In der heutigen hoch entwickelten Gesellschaft ist das Unternehmen in ein Netz vielfältig verknüpfter Stakeholders eingebunden. Eine Massnahme gegenüber einem bestimmten Stakeholder kann dabei über verstärkende Mechanismen oft eine bedeutende Rückwirkung seitens anderer Stakeholder hervorrufen. Die moderne Stakeholder View sieht daher die Aufgabe des Managements darin, sich im Stakeholdernetzwerk optimal zu positionieren.

Die Implementierung in der Praxis

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung bei neun Unternehmen **aus** verschiedenen Branchen und von unterschiedlicher Grösse hat sich gezeigt, dass ein strategisches Management im Sinne der skizzierten Stakeholder View bereits in der Umsetzung begriffen ist. Dabei können verschiedene Umsetzungs- und Lernprozesse beobachtet werden. Entweder haben die Unternehmen eine Krise (sogenannte Wake-up Calls) durchlebt, was zu einer Transformation ihres strategischen Denkens im Sinne einer vermehrten Stakeholderorientierung geführt hat. Oder die Unternehmen werden durch äussere Anlässe angestossen, eine vermehrte Stakeholderorientierung einzunehmen, sei es, weil ihre Versicherer stakeholderorientierte Risiken einkalkulieren, sei es, dass Kreditgeber oder Investoren entsprechende Kriterien anwenden. Der dritte Lernprozess zu einer vermehrten Stakeholderorientierung ist das so genannte "humanistic commitment" des Topmanagements. Es ist insbesondere in Unternehmen anzutreffen, die noch von einer Gruenderfamilie geführt werden, die sich sozial dem unternehmerischen Umfeld verpflichtet fühlt.

Bei unserer Untersuchung haben wir auch die Prozesse von Firmen hin zur Stakeholder-Orientierung beobachtet und untersucht. Organisationen lernen **aus** negativen und positiven Erfahrungen. Es zeigt sich, dass nicht alle organisationalen Lernprozesse gleich sind. Wir konnten im Besonderen drei Formen von organisationalem Lernen beobachten:

- * Adaptives Lernen, welches das Anpassen von Routinen und Praktiken beinhaltet, um bekannte Fehler zu vermeiden und erkannte Möglichkeiten zu nutzen. Prozesse und Verhalten werden innerhalb eines im Wesentlichen unveränderten Strategie-, Struktur- und Kulturgefüges verändert.

Wie aus Anspruch Mehrwert wird

* Erneuerungslernen, das proaktives Verhalten beinhaltet, inklusive Neubeurteilung von Annahmen und kognitiven Frameworks. Basiswerte und Ziele koennen auf neue Arten verfolgt werden, was merkliche Veraenderungen in Strategien und Strukturen involviert.

* Transformationales Lernen, das substantielle Veraenderungen innerhalb der Organisation beinhaltet, um die Erfolgswahrscheinlichkeit innerhalb einer veraenderten Umwelt zu erhoehen. Diese Art von Lernen kann zu substantiellen und sogar durchschlagenden Veraenderungen innerhalb einer Organisation fuehren, inklusive Veraenderungen in ihren Kernwerten.

Die Ausrichtung des Stakeholder-Managements ist je nach Branche sehr unterschiedlich. In einzelnen Faellen steht die Risikovermeidung, in anderen Faellen die Nutzengenerierung (z.B. Innovationsanstoesse) im Vordergrund. Bei der Strategieentwicklung dieser Unternehmen werden indessen Stakeholderaspekte oft noch unsystematisch genutzt; eine professionelle Stakeholderanalyse, basierend auf einem Stakeholdermapping, fehlt meistens noch. Dies aber koennte zu vertieften Einsichten ueber strategierelevante Kraefte und zu einem effizienteren Wertschoepfungsprozess fuehren. Unterschiedlich weit geht bei diesen Firmen auch die institutionelle Verankerung des Stakeholder-Managements. Mitunter wurden spezielle Stellen geschaffen (z.B. Public Affairs, Investor Relations, Sustainability), in anderen Faellen wurden alle Linienstellen zu einer aktiven Stakeholderorientierung und zu einem entsprechenden Reporting verpflichtet. In verschiedenen Firmen **wird** die Stakeholder View explizit in den Dokumenten zur Unternehmenskultur hervorgehoben.

Das Middle-Management spielt eine Schluesselrolle

Interessante Aspekte zeigten sich auch bezueglich der Implementierung bzw. der Widerstaende gegen eine Einfuehrung. Eine Schluesselrolle spielt dabei das Middle-Management, das Ideen der Geschaeftsleitung oder Impulse von marktnahen Stellen entweder weitertragen oder veroeden lassen kann. Hier sind stakeholderorientierte Anreizsysteme gefragt.

In allen Faellen wurde sichtbar, dass der Umgang mit Stakeholdern eine zentrale Herausforderung fuer das strategische Management darstellt. Die untersuchten Firmen stehen alle in einem Lernprozess, die Stakeholderbeziehungen systematischer in das strategische Management zu integrieren und damit die Stakeholder View weiterzuentwickeln. Ein grosser Bedarf besteht hierbei nach aussagekraeftigen Messgroessen, die es erlauben, die Effizienz des Stakeholdermanagements objektiv zu beurteilen. Hier muessen in der Zukunft in Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis Fortschritte erzielt werden.

Die moderne Form der Stakeholder View bleibt nicht in diffusen oder gar ideologischen Vorstellungen stecken, sondern nutzt die Chancen des Stakeholdermanagements als Kernkompetenz zu einer optimalen Positionierung der Unternehmung im Stakeholder-Netzwerk. Dabei werden, zusaetzlich zu den technisch-kommerziellen Kausalitaeten, auch ergaenzende gesellschaftliche Einflussgroessen auf die Wertschoepfung konsequent genutzt. Die Wissenschaft stellt heute Frameworks und auch Tools zur Verfuegung; die Praxis steht im Prozess der Implementierung dieser modernen Stakeholder View.

Classification

Language: GERMAN; DEUTSCH

Company: VERIZON COMMUNICATIONS INC (57%); ENRON CREDITORS RECOVERY CORP (57%)

Ticker: VZC (LSE) (57%); VZ (NYSE) (57%)

Load-Date: September 18, 2003

Wie aus Anspruch Mehrwert wird

End of Document