



STAKEHOLDER-MANAGEMENT IM DIALOG EIN KONSTRUKTIVES MITEINANDER ENTWICKELN

In Konzepten, Berichten und Präsentationen taucht regelmäßig der Begriff „Stakeholder“ auf und sorgt für allgemeines Schmunzeln. Oft scheint es so zu sein, dass nicht nur die Schreibweise, sondern auch die Bedeutung dieses Begriffs im Dunkeln liegen. Das Management der gemeinten „Stakeholder“ hat jedoch nichts mit kulinarischen Vorlieben zu tun, sondern ist ein reales Feld von Konflikten, aber auch von Chancen.

von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

Unternehmen bzw. jede Art von Organisationen stehen in ständigem Austausch mit einem Umfeld und sind mit Erwartungen, Meinungen bzw. Ansprüchen konfrontiert. Diese Interaktion gehört mittlerweile zu einem der wichtigsten Aspekte von Führung und ist längst nicht mehr nur für Großkonzerne relevant, sondern auch für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU). Zur Verdeutlichung werden zwei konkrete Beispiele vorgestellt:

- **Unternehmen A** hat ein Rekordjahr hinter sich und auch die Prognosen sind fantastisch. Die Erweiterung der Produktionskapazitäten durch den Um- und Zubau der Produktionshallen am Standort ist geplant. Die Umsetzung droht jedoch am Widerstand der Anrainer, eines Sportvereins und von Umweltschutzorganisationen zu scheitern. Der geschäftsführende Eigentümer des Unternehmens ist verunsichert und frustriert, weil der Businessplan seiner Meinung nach perfekt funktioniert.
- **Unternehmen B** fertigt seit jeher in Europa. Es verliert jedoch zunehmend an Marktanteilen – vor allem an jene Konkurrenz, die ihre Fertigung in den asiatischen Raum ausgelagert hat und dadurch zu günstigeren Preisen anbieten kann. Pläne, ebenfalls in Billiglohnländern zu produzieren, rufen die Belegschaft und die Gewerkschaft auf den Plan. Die Folge sind negative Schlagzeilen in den Medien und heftige Aufrufe zum Kaufboykott auf Social Media, was sich bereits massiv in den aktuellen Quartalszahlen niederschlägt.

Stakeholder-Management ist auch für kleine und mittelständische Unternehmen relevant geworden.

Was ist hier passiert? In beiden Fällen wurden Initiativen und Projekte geplant, die sich in erster Linie auf das strategische

Wohl des Unternehmens konzentriert haben. Es wurde dabei jedoch übersehen, dass Unternehmen nicht autonom im luftleeren Raum agieren, sondern mit ihren Aktivitäten starken Einfluss auf ihr Umfeld haben. Dieses Umfeld ist aber nicht passiv, sondern reagiert im gleichen Maße auf das Unternehmen und hat wiederum Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten. Dies kann rational oder irrational sein, bewusst oder unbewusst, direkt oder indirekt. In jedem Fall entsteht ein Kreislauf mit Feedback und genau dies muss aktiv gesteuert werden.

I. STAKEHOLDER UND UNTERNEHMEN: FÜR BEIDE SEITEN STEHT ETWAS AUF DEM SPIEL.

Das Unternehmensumfeld wird durch Akteure repräsentiert, die vom Unternehmen und dessen Aktivitäten, Projekten und Plänen betroffen sind. Dementsprechend haben sie ein Interesse, diese Aktivitäten in ihrem Sinne zu beeinflussen. Im Managementkontext werden solche Akteure als Stakeholder bezeichnet¹⁾. Der Begriff kommt ursprünglich aus dem Glücksspiel: "Something is at stake" bedeutet, dass "etwas auf dem Spiel steht" – die einzelnen Spieler also Gewinne oder Verluste einfahren können. Für Stakeholder steht also etwas auf dem Spiel. Sie sind von den Aktivitäten des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen, sprich: Sie haben ein Interesse daran, dass sich das Unternehmen in ihrem Sinne verhält, in einer Art und Weise, die für sie vorteilhaft ist oder sich zumindest nicht nachteilig auswirkt. Stakeholder können dabei einzelne Personen, aber auch in ihren Ansprüchen homogene Gruppen sein (vgl. Abb. 1).

Damit sich ein Unternehmen in der gewünschten Art und Weise verhält, versuchen Stakeholder im Rahmen ihrer Möglichkeiten Einfluss zu nehmen. Dieser Druck wird oftmals durch Unterstützung der Massenmedien oder von selbstorganisierten Initiativen



STAKEHOLDER-MANAGEMENT IM DIALOG EIN KONSTRUKTIVES MITEINANDER ENTWICKELN

ABB. 1: ÜBERBLICK ZU DEN WICHTIGSTEN STAKEHOLDERN

Stakeholder-Gruppe	Typische Interessen und Ansprüche
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kundennutzen, d.h. attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis • Positives Image durch das Produkt bzw. die Dienstleistung
Mitarbeiter:innen bzw. Personalvertretung	<ul style="list-style-type: none"> • Sichere, zukunftsorientierte Arbeitsplätze • Angemessene Entlohnung und ausgewogene Work-Life-Balance
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Frühe Bezahlung und gute Konditionen • Langfristige Beziehungen
Eigentümer (Shareholder)	<ul style="list-style-type: none"> • Rendite auf das eingesetzte Kapital • Zukunftsfähige Geschäfte
Fremdkapitalgeber (Banken...)	<ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung der vereinbarten (Rück-)Zahlungen • Verlässliche Geschäftsentwicklung
Politik bzw. Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Verlässliche Zahlung von Steuern, Abgaben und Beiträgen • Schaffung und Erhalt von Arbeitsplätzen
Gesellschaft, NGO`s, Anrainer	<ul style="list-style-type: none"> • Korrekte und integre Unternehmenspolitik • Schonender Umgang mit Umwelt, Klima, Lebensraum
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> • Einhalten eines fairen Wettbewerbs • Gemeinsame Vertretung gemeinsamer (Branchen-)Interessen

verstärkt (z.B. auch über Social Media-Plattformen). Dies kann im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen, diese aber auch erheblich einschränken - wenn nicht gar unmöglich machen. Stakeholder haben die Macht und die Möglichkeit, den Handlungsspielraum von Unternehmen empfindlich einzuschränken, etwa durch Kaufboykott, öffentlichen Druck oder gesetzliche Auflagen. Die Unternehmen-Stakeholder-Beziehung ist also wechselseitig: Die Aktivitäten des Unternehmens haben Einfluss auf die Stakeholder und die Stakeholder ihrerseits nehmen Einfluss auf das Unternehmen. Das Ziel lautet immer, die eigenen Interessen so weit wie möglich zu realisieren.

Stakeholder-Management hat eindimensionales Shareholder-Management abgelöst.

Die Ansprüche von Stakeholdern können richtig und angemessen, müssen jedoch nicht immer rational und korrekt sein. Sie können auf vorgefassten Meinungen, individuellen Erwartungen und persönlichen Interessen oder Vorbehalten basieren. Zudem müssen sie nicht mit der eigentlichen Faktenlage über-

einstimmen bzw. können auch grundsätzlich falsch sein²⁾. Ihre vorbehaltlose Berücksichtigung und Integration ist jedoch aus ökonomischen, moralischen und praktischen Gründen sinnvoll. Vor wenigen Jahrzehnten sind viele davon ausgegangen, dass die ausschließliche Befriedigung der Eigentümer-Interessen die alleinige Handlungsmaxime darstellt. Dies wurde unter dem Begriff „Shareholder-Value-Ansatz“ bekannt und ist natürlich eine sehr einseitige Sichtweise von Unternehmensführung bzw. Unternehmensverantwortung. Mittlerweile hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass nachhaltiges und erfolgreiches Management umfassender agieren und möglichst viele Interessensgruppen integrieren muss. Dieser Stakeholder-Value-Ansatz hat nichts mit einseitiger Interessensdurchsetzung zu tun, sondern mit dem Ausbalancieren von Ansprüchen unterschiedlicher Gruppen, damit das Unternehmen langfristig lebensfähig bleiben kann.

Unternehmen sind nicht nur mit ihren Produkten und Dienstleistungen in Konkurrenz. Sie stehen auch im Wettbewerb um Aufmerksamkeit, Legitimation, Image und Glaubwürdigkeit³⁾. Gerade Letzteres kommt massiv unter Druck, wenn Interessen



STAKEHOLDER-MANAGEMENT IM DIALOG EIN KONSTRUKTIVES MITEINANDER ENTWICKELN

der Stakeholder nicht berücksichtigt werden bzw. die entsprechende Kommunikation fehlt. Und schließlich sind Unternehmen gut beraten, den herrschenden Pluralismus und die Vielfältigkeit an Meinungen, Einstellungen und Vorhaben proaktiv ins Unternehmen hereinzuholen und in ihre Strategien zu integrieren. Nur so sind sie in der Lage, Eindimensionalität und blinde Flecken abzubauen. Dies ist letztlich auch eine Form von Komplexitätsmanagement in der heutigen Zeit.

Es gibt ökonomische, moralische und praktische Gründe für Stakeholder-Management.

Betrachtet man die Stakeholder-Liste und deren typische Interessen wird klar, dass die unterschiedlichen Ziele durchaus im Widerstreit stehen können. Eine klassische Win-Win-Situation ist für alle Beteiligten zwar wünschenswert, oftmals aber schwer zu erreichen. Bei international tätigen Unternehmen können Stakeholder-Interessen in den jeweiligen Märkten und kulturbedingt verschieden sein. Was beispielsweise in Asien ökologisch akzeptierbar erscheint, kann in Europa eine Klima-Kampagne hervorrufen. Das kontinuierliche Bemühen um einen Interessensausgleich, spricht: die Suche nach dem Optimum für alle Seiten, ist Aufgabe des Stakeholder-Managements.

Die klassische Typologisierung von Stakeholdern erfolgt über die drei Dimensionen 1. Macht 2. Legitimität und 3. Dringlichkeit. Unter Macht wird die Möglichkeit verstanden, eigene Interessen direkt durchzusetzen. Legitimität bedeutet, einen anerkannten gesetzlichen bzw. moralischen Anspruch zu haben. Die Dringlichkeit bezieht sich auf die zeitliche Notwendigkeit im Sinn einer „Gefahr im Verzug“. Anhand dieser drei Dimensionen können drei Bedeutungsebenen unterschieden werden:

- **Geringe Bedeutung** haben Stakeholder, die lediglich einer der drei Dimensionen zuzuordnen sind: Wer lediglich mächtig ist, wird als ruhend klassifiziert, ausschließlich legitime Anliegen werden als diskretionär, also lediglich als Ermessenssache des Stakeholders angesehen. Rein dringliche Ansprüche werden als fordernd registriert.

- **Mittlere Bedeutung** entsteht, wenn sich zwei Dimensionen überschneiden. So werden mächtige Stakeholder, die auch ein dringliches Anliegen haben, als dominant eingestuft. Stakeholder mit dringlichen und legitimen Anliegen werden als abhängig klassifiziert.
- **Hohe Bedeutung** haben Stakeholder deren Interesse auf allen drei Dimensionen beruht: Sie sind mächtig und ihr Interesse ist sowohl dringlich wie auch legitim. Sie werden als maßgebliche Stakeholder bezeichnet und haben demnach oberste Priorität.

2. STAKEHOLDER-MANAGEMENT: IN VIER SCHRITTEN ENTSTEHEN KLARHEIT UND WIRKSAMKEIT.

Die Methode für das Stakeholder-Management ist die sogenannte Stakeholder-Matrix. Sie ist in der Lage, Unterstützer (Promotoren) bzw. Gegner (Opponenten) und deren jeweilige Einflussmöglichkeiten zu differenzieren sowie die Position im Vergleich zu den anderen Stakeholdern darzustellen. Die Erarbeitung dieses Werkzeugs erfolgt in vier Schritten.

Schritt 1: Stakeholder-Identifikation

Ziel des ersten Schritts ist es, eine möglichst umfassende Liste aller möglichen Stakeholder zu erstellen. Hier geht es noch nicht um die tatsächliche Relevanz, sondern um eine vieldimensionale Perspektive. Dies wird über die Beantwortung folgender Fragen erreicht: Wer ist vom Vorhaben besonders betroffen? Wer kann Einfluss auf das Projekt nehmen? Wer kann den Erfolg fördern oder hemmen? Wer profitiert von den Ergebnissen? Wem können sie möglicherweise schaden?

Schritt 2: Stakeholder-Analyse

Zweitens werden alle verfügbaren Informationen zu den aufgelisteten Stakeholdern eingeholt und notiert. Mögliche Datenquellen sind: Internet, Foren, Datenbanken, Massenmedien, aber auch bisherige Erfahrungen, persönliche Gespräche oder Berichte Dritter. In den meisten Fällen genügt eine überblicksartige Darstellung, d.h. es sind keine seitenlangen Ausarbeitungen erforderlich.

Schritt 3: Stakeholder-Bewertung

Im nächsten Schritt erfolgen die Verdichtung der gesammelten



STAKEHOLDER-MANAGEMENT IM DIALOG EIN KONSTRUKTIVES MITEINANDER ENTWICKELN

Informationen und eine Bewertung der Stakeholder in der Stakeholder-Matrix (vgl. Abb. 2). Kriterien sind Einfluss bzw. Macht, das erwartete Ausmaß an Unterstützung bzw. das mögliche Konfliktpotenzial. Dadurch lassen sich nicht nur Unterstützer sowie Gegner samt deren jeweiligen Einfluss visualisieren, sondern auch mögliche Verbindungen zwischen den Stakeholdern untereinander darstellen. Weiters können Zielpositionen skizziert und Entwicklungen dokumentiert werden.

Schritt 4: Stakeholder-Kommunikation

Hier geht es um die eigentliche Arbeit und Auseinandersetzung mit den Stakeholdern (vgl. Abb. 2). Dieser Schritt wird oft als „Stakeholder-Steuerung“ bezeichnet, was jedoch einen falschen Anspruch an die Beziehung zu Stakeholdern ausdrückt. Modernes Stakeholder-Management kann nur dann erfolgreich sein, wenn es auf Augenhöhe stattfindet. Die Mittel der Wahl sind damit kommunikativer Natur und die Basis für die tatsächliche Umsetzung vereinbarter Entscheidungen in der Sache selbst. Je nach Konstellation der Beteiligten stehen dafür unterschiedliche Plattformen, Formate und Settings zur Verfügung.

Stakeholder-Kommunikation erfordert Professionalität in der Vorbereitung und Durchführung. Folgende Eckpfeiler zeichnen eine erfolgreiche Kommunikation aus:

- **Voraussetzung:** Transparenz und frühzeitige Information
- **Bedingung:** proaktive Einbindung von unterschiedlichen Positionen
- **Modus:** Dialog, Austausch und Diskussion
- **Verbindlichkeit:** Einhalten getroffener Vereinbarungen
- **Work in progress:** Entwicklungen laufend berücksichtigen

Stakeholder-Management ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Ziel ist es, sich auf eine Vorgehensweise zu einigen, mit der alle Beteiligten einverstanden sind. Wenn dies nicht möglich ist, sollte zumindest das Verständnis jener vorhanden sein, die nicht einverstanden sind („agree to disagree“). Der einzig wirksame Weg dafür besteht in der langfristigen Einbindung durch einen

permanenten Dialog mit den Stakeholdern. Dadurch wird ehrliches Bemühen um konstruktive Konfliktlösungen nicht nur signalisiert, sondern auch erlebbar gemacht. Es entsteht gegenseitiges Vertrauen als Grundbedingung für ein konstruktives Miteinander statt destruktivem Gegeneinander. Dies ist eine wichtige Voraussetzung zur Kommunikation und Realisierung von Schlüsselprojekten und einer dauerhaft guten Positionierung des Unternehmens.

ZUSAMMENFASSUNG: STAKEHOLDER-MANAGEMENT - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Bewusstsein und Transparenz für die Stakeholder, deren Positionen und Interessen
2. Interessensausgleich durch laufenden Dialog
3. Grundlage für eine dauerhaft gute Positionierung des Unternehmens
4. Professionelles Management des gesamten Stakeholder-Prozesses als Führungsaufgabe

Anmerkungen

1. Siehe Freeman, R., et al., Stakeholder Theory, Cambridge 2018, S. 9.
2. Vgl. Stöger, R., Wirksames Projektmanagement, Stuttgart 2019, S. 117f.
3. Siehe Zerfaß, A. / Piwinger, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management - Wertschöpfung, Wiesbaden 2014, S. 26.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
- > Studiengangsleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA) und International Business Studies (MA) und Professor für Strategische Kommunikation und Stakeholder Management
- > E-Mail: Peter.Dietrich@fh-kufstein.ac.at



STAKEHOLDER-MANAGEMENT

IM DIALOG EIN KONSTRUKTIVES MITEINANDER ENTWICKELN

ABB. 2: STAKEHOLDER-MANAGEMENT – WERKZEUG UND BEISPIEL (INDUSTRIE)

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen möchte seine Produktionskapazitäten durch einen Zubau bzw. Parkplatz erweitern. Insgesamt sollen dafür 500 Bäume gerodet bzw. ein Teil des angrenzenden Sportplatzes verwendet werden.

1. Stakeholder-Bewertung bzw. Stakeholder-Matrix

Stakeholder	Interesse und Beziehung	Macht- und Einfluss-Position	Erwartbare Unterstützung/Konflikt
1. Mitarbeiter:innen	<ul style="list-style-type: none"> Langfristig gesicherte Arbeitsplätze Loyal und unternehmensorientiert 	Indirekt über Motivation und als Multiplikatoren zu anderen Stakeholdern	Hohe Unterstützungs-Bereitschaft bzw. Beeinflussung von anderen Stakeholdern
2. Anrainer	<ul style="list-style-type: none"> Lebenswerte Wohngegend Bislang konsensual 	Beeinspruchung bzw. Verzögerung des Projektes	Hohes Konfliktpotenzial, großer Einfluss auf öffentliche Meinung
3. Politik	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen sowie Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen 	Genehmigung Baubescheid und Einfluss auf Anrainer bzw. Sportverein	Neutral
4. Sportverein
5.		

2. Stakeholder-Management

Stakeholder	Maßnahme	Termin	Verantw.	Status
1. Mitarbeiter:innen	Frühzeitige Information und Mitgestaltungsmöglichkeiten	31.03	Müller	
2. Anrainer	Frühzeitige Information und Dialogangebote	31.03	Maier	
3. Politik	Bilaterale Vorgespräche, Einbindung in öffentliche Dialogformate und Hinweis auf negative Auswirkungen bei Verzögerungen	31.01	...	
4. Sportverein	...			
5. ...				