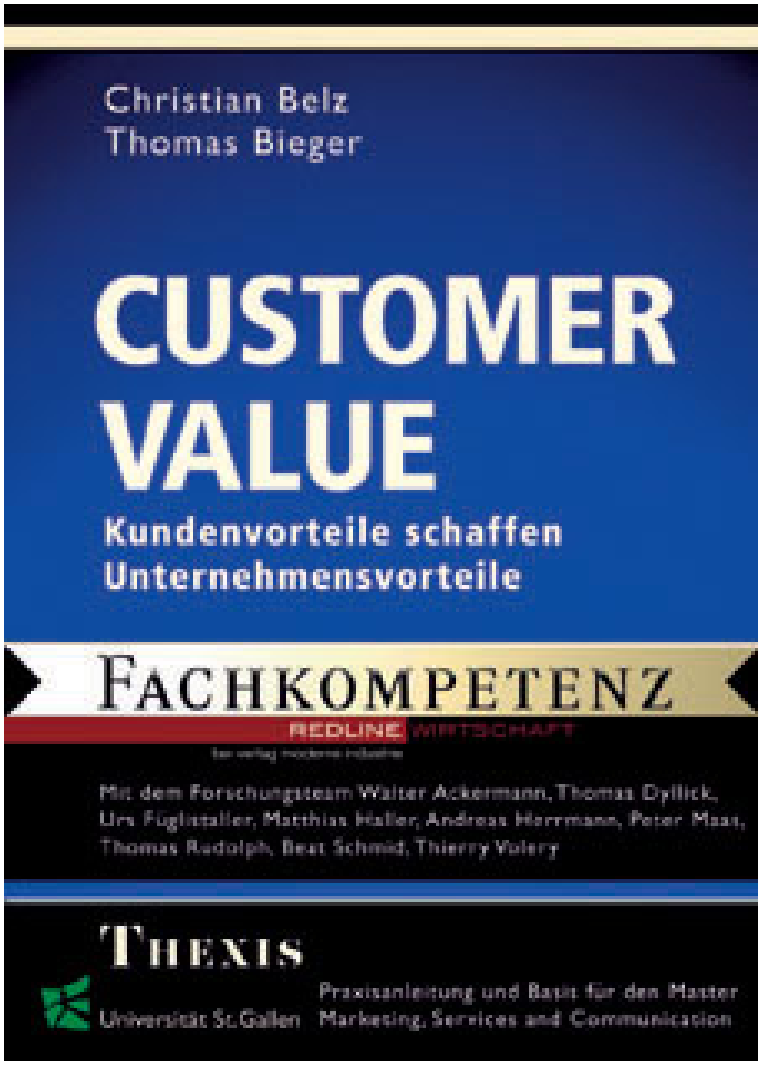


Autoren:	Belz, Christian; Bieger, Thomas
Jahr:	2004
Ort:	St.Gallen/Frankfurt am Main
Verlag:	Thexis/Redline Wirtschaft bei ueberreuter
ISBN:	3-908545-84-6
Preis CHF:	241.00
Preis EURO:	148.00
erschienen als:	**Fachbuch**
Seiten (Gesamt):	800
Sprache:	Deutsch
Format:	16.5 x 24.5 cm
Einband:	Gebunden

Sechs Institute und elf Professoren der Universität St.Gallen entwickelten gemeinsam ein fundiertes und anwendungsorientiertes Konzept für die Hauptaufgabe von Unternehmen, ihre Leistungen für Kunden zu bestimmen, zu erfüllen und weiter zu entwickeln.

Der Vorteil für Kunden und der Wert des Kunden für das Unternehmen sind die wichtigen Bezüge für Erfolg und Fortschritt: Der Customer Value schlägt langfristig den Share Holder Value. Diese Veröffentlichung richtet sich ebenso an das General Management in Unternehmen und Geschäftseinheiten wie an Spezialisten in Marketing, Dienstleistungsmanagement und Kommunikation. Das Buch begleitet die Studierenden in der Ausbildung zum Master «Marketing, Services and Communication» an der Universität St.Gallen. Konkrete Anleitungen, viele Praxisbeispiele sowie ausgewertete Forschungsergebnisse sind die Vorteile für die Leser.

Zum Inhalt:

- *Teil I* begründet, weshalb es für Anbieter entscheidend ist, sich konsequent an Kundenvorteilen und am Kundenwert auszurichten.
- *Teil II* zeigt, wie Unternehmen den umfassenden Ansatz des Customer Value gestalten und führen können. Bausteine sind Diagnose, Strategie, Konfiguration, Kommerzialisierung, Kommunikation, Kompetenz, Kooperation und Kontrolle sowie neue Geschäftsmodelle.
- *Teil III* behandelt den Ansatz des Customer Value für die Anwendungsfelder: Management nachhaltiger Unternehmensleistungen, Klein- und Mittelunternehmen sowie Start Up's, Handel, Business-to-Business und Industrie, Tourismus und Verkehr, Versicherungswirtschaft und Financial Services sowie Medienwirtschaft. Die beteiligten Spezialisten vertiefen den allgemeinen Ansatz und setzen zusätzliche Akzente für spezifische Markttrends, persönliche Dienstleistungen, E-Services usw.
- *Teil IV* öffnet den Blickwinkel für Kundenvorteile in der Kommunikationsgesellschaft und den Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen von Unternehmen und Institutionen.

Buch bestellen bei:

www.imh.unisg.ch

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 691

23 Communication- und Community-Ansatz

Von Beat F. Schmid

Beat F. Schmid brachte seinen C-Ansatz in unser Forschungsteam ein. In der Folge erfasst er ihn mit dem eigenen Begriffsgerüst. So schreibt er beispielsweise von «Produkten» und im übrigen Buch wählten wir mehrheitlich «Leistungen» als Bezeichnung (um ebenso das physische Produkte zu erweitern). Andere Bezeichnungen würden aber die geschlossene Darstellung stören, deshalb bitten wir den Leser, sich in die neuen Zugänge einzulassen.

Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Zusammenhänge von Produkt und Wert. Besonders im Bereich der Kommunikation lässt dieser sich mit einer vielfältigen Literatur verbinden (zur Markenfühhrung Esch 2000, 2003; zur Kommunikation Bruhn 1997; zu Public Relations und der Kommunikation mit Anspruchsgruppen Herbst 2003).

Das Produkt ist nicht nur ein physisches Erzeugnis, sondern auch eine psychisch-geistige Realität. Beide Existenzen des Produkts – wir nennen sie Produkt I beziehungsweise Produkt II – müssen hergestellt, das heisst entworfen, geplant, realisiert und gepflegt werden. Das Produkt II, um das es hier geht, ist zu einem erheblichen Teil ein soziales Konstrukt, das bedeutet, Gemeinschaften (Communities) bestimmen seinen Wert mit. Der Schöpfer des Produkts, das heisst das Unternehmen (und oft auch sein Designer) ist Teil dieser sozialen Realität. Das Image eines Unternehmens und seine Reputation bei den Anspruchsgruppen (Stakeholder) werden zusammen mit den Produktbildern zu einer wichtigen Ressource, zum Stakeholder Capital.

Dieses Kapitel zeigt die Zusammenhänge (23.1) und Ansätze zum Management dieses Stakeholder Capital (23.2 und 23.3). Dieses Kapital wurzelt also in den Bildern von Produkten und Unternehmen. Dabei zeigt sich, dass ein ganzheitliches Design des Produkts, der Corporate Persona und ein unternehmerisches Handeln, das den Blick der Stakeholder systematisch einbezieht, ebenso wichtig ist, wie ein darauf abgestimmtes ganzheitliches Management der Kommunikation.

23.1 Produkt als Erzeugnis und Wert für Kunden

Die zwei Welten des Produkts – Produkt I und II

Traditionell wird das Produkt als «Erzeugnis» definiert. Es ist aus dieser Sicht der Output eines Produktionsprozesses, der Ressourcen als Input konsumiert und sie in die gewünschten Outputs transformiert. Der Aspekt des Erzeugens und des

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 692

Herstellens steht im Vordergrund. Als Artefakt ist das Produkt Gegenstand des ökonomischen Systems, aber auch der Kultur einer Epoche. Seine Erzeugnisse sind hergestellte «Objekte» wie Häuser, Automobile, Haarspangen oder erzeugte «Ereignisse» wie Konzerte, Massagen und Auskünfte. Sie sind Teil der objektiven Welt, sowohl der physischen wie der historischen, das heisst mit einer bestimmten raumzeitlichen und sozialen Identität. In diachronischer Sicht können Produkte als Arten von Produktgattungen beschrieben werden, die im ökologischen System der Märkte einem Ausleseprozess unterworfen sind und in diesem evolutionären Prozess immer neue Sorten und Gattungen im Universum der Produkte hervorbringen.

Diese Sicht auf das Produkt als Objekt bedarf der Ergänzung durch die Sicht des Kunden. Seine Bedürfnisse sind Zweckursache der Produkte: Sie sind für ihn Mittel, um diese zu befriedigen und schaffen für ihn auf diese Weise einen Wert. Damit dies geschehen kann, sind zusätzlich zur Existenz geeigneter Produkte zwei Voraussetzungen zu erfüllen:

- Der potenzielle Kunde muss über ein geeignetes «Wissen» zum Produkt verfügen. Er muss sich auskennen, ob das fragliche Produkt existiert und geeignet ist, seine Bedürfnisse zu befriedigen. In der Regel wird dieses Wissen unvollständig sein und er wird bei seinen Entscheidungen auf demjenigen seiner Mitmenschen aufbauen, indem er ihren Aussagen Glauben schenkt. Auf der subjektiven Seite benötigen Produkte daher sowohl Wissen als auch «Vertrauen».
- Damit Produkte ihre Bestimmung erfüllen können, muss der potenzielle Kunde zudem über Möglichkeiten zu ihrem Erwerb und Gebrauch verfügen, das heisst, die «Umstände» müssen es ihm erlauben, das Produkt zu erwerben und es seinem Zweck der Bedürfnisbefriedigung zuzuführen.

Das Produkt hat somit eine doppelte Existenz, es existiert in «zwei Welten»: In der äusseren, physischen und sozialen Welt als Objekt oder (im Fall der Dienstleistung) als Prozess, nennen wir sie «Welt I» – und in der «inneren Welt» des Konsumenten, wo sie als Bild und Wissen existiert und als Gedanke mit seinen Bedürfnissen in Verbindung gebracht wird. Sie hat eine Existenz in seinem inneren, psychisch-geistigen Medium – nennen wir sie «Welt II». Diese besteht letztlich immer in der Vorstellung und im Denken eines individuellen Menschen. Oft ist er in Gruppen oder Gemeinschaften eingebunden, so dass man auch von «Gruppendenken» und den Entscheidungen eines kollektiven Entscheidungssubjekts sprechen kann. Dies ist zum Beispiel bei Geschäftskunden der Fall.

Das innere Bild des Produkts lenkt die Handlungen seines potenziellen Käufers und Benutzers. Die Interaktionen zwischen Produkt und Kunde finden in einem physischen und «sozialen Raum» statt, in dem zusätzlich «äussere Umstände» die

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 693

möglichen Interaktionen begrenzen, wie etwa Verbote (Fahrverbot, Alkoholverbot), Gebote (wie Zwangskonsum staatlicher Leistungen), oder auch physische Umstände, die die möglichen Interaktionen beschränken. Der Autofahrer kann beispielsweise nicht überall Benzin tanken.

Damit das Produkt I konsumiert werden kann, bedarf es demnach geeigneter Bilder in Gestalt eines Produkts II sowie geeigneter Umstände, damit es zur Hinwendung der Träger dieser Bilder zum Produkt I und zu entsprechendenTransaktionen kommt.

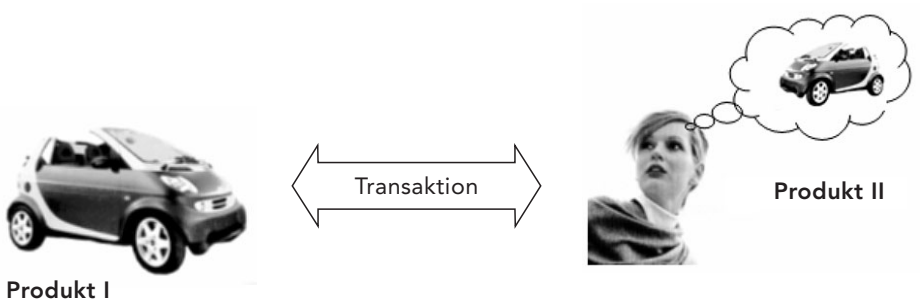


Abbildung 23.1: Die doppelte Existenz des Produkts

Zur Struktur von Produkt II

Produkt II ist Bild, Wissen und Wert im subjektiven Sinn. Die Komponenten dieses psychisch-mentalen Komplexes sind:

- *Vorstellungen:* Die Vorstellung wie die sinnliche Repräsentation des Produkts, zum Beispiel eines Autos, löst Emotionen aus, die häufig von «Body Feelings» begleitet sind. Jedes sinnliche Bild ist mit unserem emotionalen System und unserem Körper verbunden.
- *Know-how:* Weiter wissen wir, wozu das dargestellte Produkt dient und wie man damit umgehen soll.
- *Know-what:* Zum anderen wissen wir, was das Produkt darstellt.

Dies wird sofort klar, wenn man sich das Bild eines Produkts wie in Abbildung 23.2 vor Augen hält.

Diese Darstellung aktiviert beim (europäischen) Leser, der in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts einen Teil seines bewussten Lebens verbracht hat, eine breite Wissenslandschaft. Er erkennt, dass es sich um ein Automobil einer bestimmten Marke handelt. Er weiss, wozu Automobile da sind, was die Voraus-

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 694

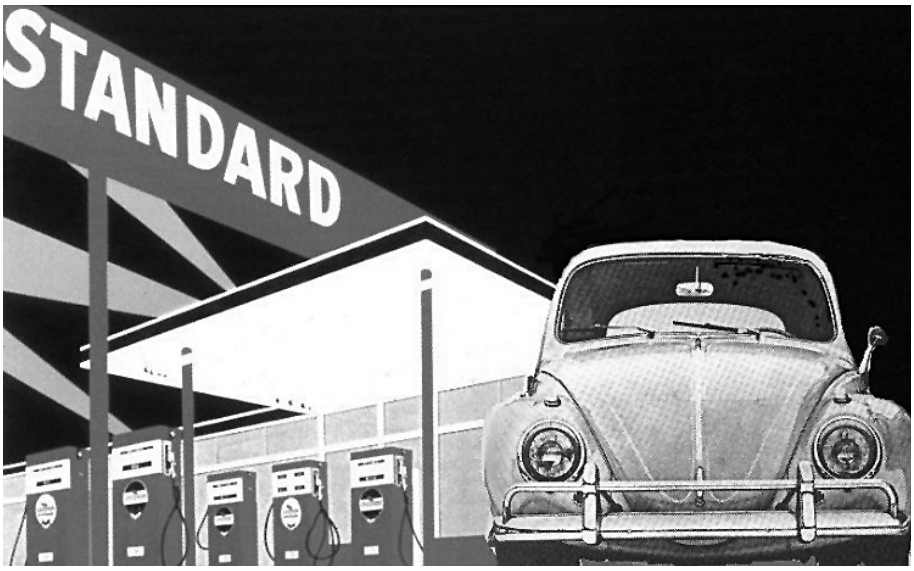


Abbildung 23.2: Beispiel eines Produkts

setzungen für ihren Betrieb und Besitz sind, wer sie unter welchen Bedingungen fahren darf und dass dabei Regeln einzuhalten sind. Er kann mit Personenwagen umgehen, sie meistens auch selber fahren. Er kennt die zugehörigen gesellschaftlichen Institutionen wie Verkehrspolizei, Strassenverkehrsämter und Prüfungsinstitutionen. Der Leser kennt ein ganzes Bündel von Dienstleistungen, die mit Fahrzeugen verbunden sind: Vom Service der Garagen über die Palette von Reinigungs- und Pflegemitteln, von Automobilzubehör, bis hin zu Pannendiensten, Vermietungsservices und Versicherungen. Er kann im Hintergrund des Bilds eine Tankstelle identifizieren, weiss, was für eine Bedeutung sie für das Fahrzeug hat. Er kennt auch die gesellschaftliche, volkswirtschaftliche und ökologische Relevanz des Automobils; er weiss, dass das Produkt Automobil Arbeitsplätze schafft, Energie konsumiert, aber auch Umweltprobleme verursacht. Er kennt die Auswirkungen von Verkehrsstaus, die Probleme der Treibstoffgewinnung, des Treibhauseffekts, die Kriege, die um den Rohstoff Öl geführt werden.

Wir bezeichnen die Gesamtheit dieser Vorstellungs- und Wissenselemente kurz als (Produkt-)»Bild» oder «Image». Abbildung 23.3 fasst seine wesentlichen Elemente zusammen.

Dieses Wissen war nicht immer vorhanden – das Bild hätte der Betrachter im Neunzehnten Jahrhundert nicht verstanden. Dass solche Bilder auch wieder zerfallen können, zeigt ein Blick auf die Abbildung 23.4.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 695

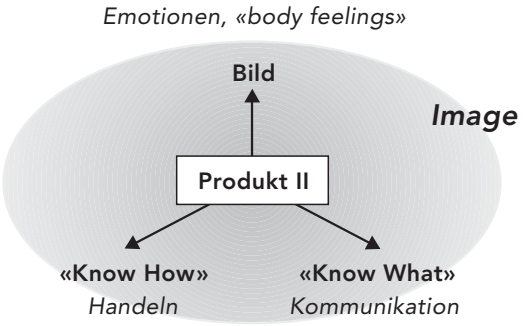


Abbildung 23.3: Struktur des Produktbilds

Nur der historisch erfahrene Kenner mittelamerikanischer Kulturen wird den in Abbildung 23.4 dargestellten Gegenstand als kultisches Messer erkennen, das aztekische Priester für Menschenopfer verwendeten, wie dies im «Griff» des Messers dargestellt ist. In der aztekischen Kultur hatte das zugehörige Produkt II wohl eine völlig andere und viel reichhaltigere Gestalt als beim heutigen Kunsthistoriker, Museumsbesucher oder Laien, während das Produkt I das Gleiche geblieben ist.



Abbildung 23.4: Historisches Produkt

Das Produkt II wird also historisch-kulturell vermittelt, durch sprachliche und nichtsprachliche Praxis, durch Rede, Tun und Bilder. Das für die sprachliche Mitteilung verwendete Zeichensystem stellt eine eigene Mikrosprache (die Produktsprache) dar, die neben dem Produktnamen und dem Namen von Gegenständen und Tätigkeiten, die mit dem Produkt verbundenen sind, auch Zeichen wie Logos, Signaturen und Brandzeichen umfasst. Auch das Produkt ist in diesem System ein

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 696

Zeichen. Wir haben es lesen und deuten gelernt beziehungsweise kennen es nicht: Wir wissen bei vielen Produkten nicht oder nicht mehr, was sie eigentlich sind und bedeuten, wir können sie nicht «lesen».

Das Wissen, das zur Herstellung des Produkts I verwendet wird, ist grösstenteils das sogenannte «verteilte Wissen». Damit ist die Gesamtheit des benötigten Wissens gemeint, das für die Herstellung, den Vertrieb und die Wartung des Produkts notwendig ist. Dieses verteilt sich typischerweise auf viele Köpfe. Es ist eine Ressource des Produktionssystems. Der Kunde des Produkts muss nur über einen geringen Teil dieses Wissens aktiv verfügen. Er kann die Früchte des Wissens der Produzenten geniessen und nutzen, ohne es erwerben zu müssen.

Daneben gibt es ein «gemeinsames Wissen», über das alle Mitglieder einer Gemeinschaft verfügen. Gemeinsames Sprachwissen etwa ist notwendig, um Dialoge zu führen und sich zu verständigen. Ein grosser Teil des zum Produkt II gehörigen Wissens ist ein gemeinsames, auf dessen Basis wir uns über die Produkte von Abbildung 23.2 und 23.4 unterhalten können. Gemeinsames Wissen ist jedoch eine knappe Ressource und in kleinen und geschlossenen Gesellschaften meist sehr vielfältig. Dort ist der Aufbau wegen der kleinen Anzahl involvierter Individuen und der grösseren Zahl von kommunikativen Interaktionen relativ leicht möglich. In grossen Gesellschaften, gar im globalen Markt, ist es dagegen eine enorm knappe Ressource und der Aufbau sehr kostspielig.

Die Erschaffung von Produkt II bedarf einer individuellen Anstrengung. Wir müssen Zeit investieren, um uns ein Bild über ein bestimmtes Produkt zu machen, um den Umgang mit ihm zu lernen und um ein Verhältnis zu ihm aufzubauen. Damit gemeinsames Wissen entsteht, muss diese Investition von vielen Individuen parallel getätigt werden, das heisst, sein Aufbau verlangt eine «kollektive Anstrengung». Der Name eines Künstlers oder die Marke eines Produkts kann sich deshalb nur mit einer parallelen Anstrengung von vielen Menschen etablieren. Die Erfahrung hat gelehrt, dass es bei grossen Gemeinschaften nur einigen Dutzend Namen einer bestimmten Kategorie gelingt, zum kollektiven Wissensbestand zu werden. Deshalb ist dieses kollektive Wissen eine sehr knappe Ressource.

Während die Globalisierung der Märkte einerseits einen immer leichteren Zugang zu hochspezialisiertem Wissen, das heisst zu einem immer reichhaltigerem, verteilten Wissen gewährt und damit in der Produktion immer besserer Produkte hergestellt werden, was die Time-to-Market beim Produkt I immer kürzer werden lässt, macht sie andererseits den Aufbau eines gemeinsamen Wissens wegen der grösser werdenden Zahl der involvierten Menschen und dem wachsenden Wettbewerb schwieriger. Der Abnahme der Time-to-Market steht keine entsprechende Abnahme der Zeitspanne gegenüber, die zum Aufbau des Produkts II benötigt wird. Immer häufiger übertrifft diese jene (siehe Abbildung 23.5) und umso mehr gilt es, der Herstellung von Produkt II mehr Aufmerksamkeit zu widmen.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 697

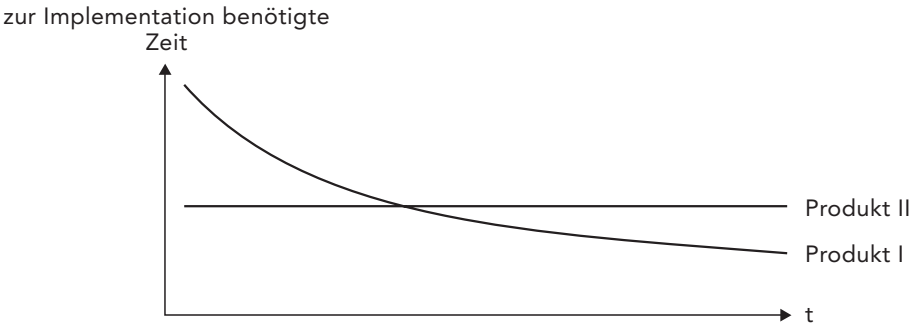


Abbildung 23.5: Zur Herstellung von Produkt I und II benötigte Zeit

Struktur des Werts für Kunden

Der Kunde ist am Produkt aufgrund seiner Fähigkeit interessiert, Bedürfnisse zu befriedigen. Das Produkt Automobil befriedigt das Bedürfnis zur Überwindung von Distanzen. Produkte haben aber auch (negative und positive) Wirkungen, die nicht primär angestrebt werden. Das Auto verursacht Lärm, Unfälle, Umweltschäden. Weil es von Unternehmen und damit von Menschen hergestellt wird, empfindet der Betroffene einen negativen Nutzen, das heisst einen Schaden, der vom Verursacher zu verantworten und einklagbar ist.

Wie wird der Wert oder Unwert eines Produkts wahrgenommen, was ist die Struktur der Nutzenwahrnehmung? Wir können den Produktwert entlang den Dimensionen des Produkts II ordnen (Abbildung 23.6):

- Die sinnliche «Wahrnehmung» des Produkts erzeugt einen «emotional-ästhetischen Nutzen», der positiv oder negativ sein kann. Ästhetisch wird hier nach der ursprünglichen griechischen Bedeutung als sinnliche Wahrnehmung verstanden. Ein Produkt kann Gefallen oder Missfallen auslösen, schön oder hässlich wirken, angenehm oder unangenehm klingen, riechen, schmecken, anzufassen sein usw.
- Die durch ein Produkt ausführbaren oder selbst erzeugten Handlungen können einen «Nutzen» oder «Schaden» stiften. Das Automobil kann einerseits Transportleistungen erbringen, verursacht andererseits aber auch Kosten.
- Das Produkt kann einen «kommunikativen Nutzen» stiften. Mein Wissen (Know-what) oder das des anderen darüber kann in einem Dialog für den Partner beziehungsweise für mich auf vielfältige Weise nützlich sein. Die ausgetauschte Information kann beispielsweise Kosten sparen, bessere Handlungsergebnisse bringen oder schlicht dem Genuss des Gesprächs und des Mitteilens erlauben.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 698

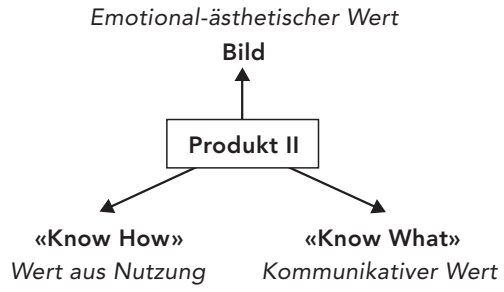


Abbildung 23.6: Die Struktur des Produktwerts

Es kann weiterhin unterschieden werden zwischen dem «individuellen» Wert, den der Nutzer allein, ohne direktes Zutun von Anderen, realisieren kann. Der ästhetische Wert gehört ebenso zu dieser Kategorie wie die individuelle Nutzung eines Produkts, beispielsweise eines Fahrzeugs.

Daneben gibt es den «kollektiven» Nutzen, der nur mit der Beteiligung von Anderen realisiert werden kann. Dazu gehört der kommunikative Nutzen des Produktwissens. Zwar kann man auch mit sich selbst über das Produkt reden (Aristoteles definiert Denken als Gespräch mit sich selbst) und so einen individuellen kommunikativen Nutzen erzeugen. Dieser ist aber vom primären kommunikativen Nutzen abgeleitet, der im tatsächlich stattfindenden Gespräch entsteht. Medien wie Zeitungen, Radio und Fernsehen verdanken ihre Existenz nicht nur unserem Bedürfnis nach Information, sondern unserem Wunsch, mit Anderen über Dasselbe reden zu können. Wir reden, lesen, schreiben über Autos, Reisen, Restaurants usw. und investieren einen beträchtlichen Teil unserer Zeit in diese Tätigkeit. Wir tun dies, weil es einem natürlichen Bedürfnis entspricht.

Diese Art von Nutzen wächst mit der Anzahl möglicher Kommunikationspartner. Der Besitzer einer Harley Davidson wird sich über jeden Kenner seines Motorradtyps freuen und durch diesen eine Gelegenheit finden, einen kommunikativen Nutzen aus seinem Produkt zu ziehen. Güter mit der Eigenschaft, einen zunehmenden Nutzen mit der Zahl an geeigneten Austauschpartnern zu verursachen, nennt man «Netzwerkgüter». Sie zeigen Netzwerkeffekte. Solche Effekte treten bei vielen Gütern nicht nur im kommunikativen Bereich, sondern auch im Bereich des Handlungsnutzens auf. Klassische Beispiele von Netzwerkprodukten sind das Telefon oder das Fax, deren Nutzen mit der Zahl an möglichen Kommunikationspartnern, das heisst Personen, die solche Geräte besitzen oder benutzen, zunimmt.

Produkte sind allgemein in «soziale Kontexte» eingebettet, in denen sie eine Rolle spielen. Dieses Spiel gelingt aber nur, wenn die Beteiligten über das entsprechende Wissen verfügen und sich beteiligen. Am Beispiel des Automobils wird dies

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 699

sofort klar, wenn man sich konkrete Situationen vorstellt, in denen das Fahrzeug mit anderen Akteuren interagieren muss, zum Beispiel an der Tankstelle, in der Werkstatt, am Fussgängerstreifen usw., Orte, an denen die Beteiligten sich ihrer Rolle bewusst sein müssen. Der Nutzen kann sich nur dann voll entfalten, wenn alle Beteiligten über das notwendige gemeinsame Wissen verfügen. Das gilt natürlich insbesondere in kommunikativen Situationen, in denen wir mit dem oder über das Produkt sprechen: Der Nutzen kann immer dann entstehen, wenn die Anderen über das entsprechende Wissen verfügen, zum Beispiel wenn sie den Markenwert meines Produkts erkennen und über Kenntnisse über die Eigenschaften des Produkts haben.

Dieser Nutzen hat notwendigerweise Netzwerkcharakter. Er entsteht in entsprechenden Communities oder Wissensgemeinschaften, die zum einen unspezifisch sein können, wie zum Beispiel die Gruppen, die im Büro Smalltalk über Automobiltypen betreiben oder zum andern spezifisch sind, wie zum Beispiel die in ihrem Wissen spezialisierten Teilnehmer eines Harley-Davidson-Fanclubs. Der «Community-Anteil (C-Anteil)» des positiven oder negativen Produktnutzens erwächst daher im Allgemeinen aus verschiedenen Gemeinschaften und ergänzt den individuell generierten Nutzen. Abbildung 23.7 zeigt dies schematisch.

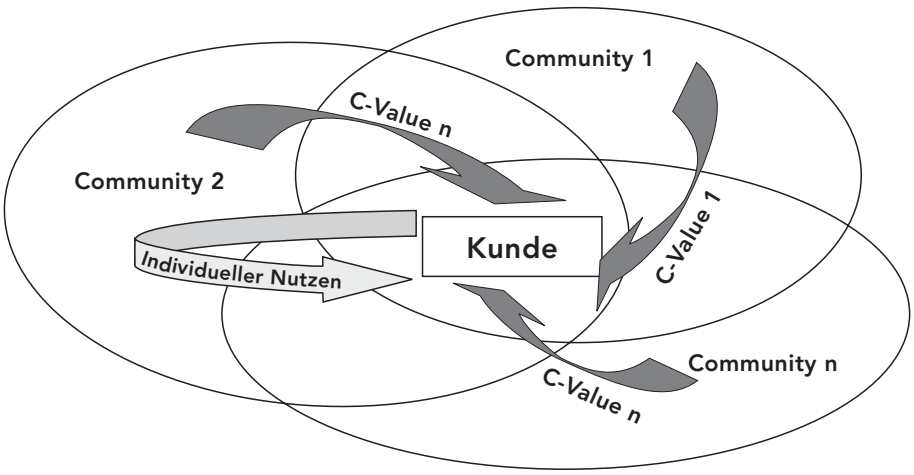


Abbildung 23.7: C-Anteil des Produktnutzens

Dieser C-Anteil nimmt tendenziell zu. Während die Herstellung des physischen Produkts (Produkt I) immer mehr automatisiert und damit billiger wird, ist das Produkt II Wissen Teil unseres kognitiven Systems. Diese Ressource bleibt jedoch

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 700

knapp und erfährt in ihrem Kern keine Produktivitätsfortschritte (vgl. Abbildung 23.5 oben). Da Produkte I im Zuge der Globalisierung der Märkte zunehmend zu Commodities werden, beziehungsweise aus Commodity-Komponenten aufgebaut sind, erfolgt die Differenzierung zunehmend auf der Zeichenebene, durch das Design und die Marke, das heisst durch die Produktidentität, die wesentlich durch die Zeichenhaftigkeit des Produkts, durch seine Herkunft und durch den Namen seines Erzeugers geprägt wird. Diese kommunikativen Elemente gehören zum C-Anteil des Produktwerts.

Kundenvorteile enthalten also einen wesentlichen und zunehmenden C-Anteil, der aus verschiedenen Communities wie Öffentlichkeit, Umwelt- und Drittweltbewegungen resultiert, die direkt oder indirekt Ansprüche an das Produkt haben. Produkte und Firmen, die sie erzeugen, tangieren oft ungewollt die Interessen dieser Gemeinschaften. Mit diesen verkehrt ihr potenzieller Konsument oder gehört selbst zu ihnen. Als Besitzer oder Nutzer des Produkts ist er somit wohl oder übel im Dialog mit diesen Communities und erfährt einen C-Nutzen-Beitrag.

Das Customer-Value-Konzept muss deshalb neben dem Kundenwert beziehungsweise als Teil desselben die Stakeholder Communities und ihre Anliegen, das heisst den «Stakeholder Value» berücksichtigen und sie den Anliegen der Firma gegenüberstellen, um zu einem vollständigen Bild zu gelangen.

23.2 Das «Stakeholder Capital»

Das Unternehmen und seine Wertschöpfung

Das Unternehmen will und muss Geld verdienen. Seine Wertschöpfung besteht deshalb darin, einen Umsatz und Gewinn zu erzielen. Dieser ermöglicht ihm zu überleben und sich im Wettbewerbsumfeld des Markts zu entwickeln. Für das Unternehmen besteht der Wert für Kunden daher in der Wert schaffenden Funktion, die Kundenvorteile laufend nährt. Der Kunde kauft nur, wenn das Unternehmen bei ihm Wert schafft. Diese zwei symbiotischen Wertschöpfungsprozesse, der beim Kunden und der beim Unternehmen, sind die Grundlage der Koevolution von Anbieter- und Nachfragearten (Arten im Sinn der biologischen Spezies) in der Ökologie der Gütermärkte.

Der Kundenwert entsteht demnach, wie das Produkt, in zwei Welten:

- Im Unternehmen (Welt I) erzeugt der Kunde Einnahmen: Der Kundenwert ist in dieser Welt I durch die Summe der diskontierten erwarteten Netto-Einnahmen zu beziffern (Customer Value I).
- Beim Kunden erzeugt das Unternehmen beziehungsweise das Produkt einen Nutzen für ihn. Der Kundenvorteil ist in der Welt II durch die Summe der (dis-

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 701

kontierten) erwarteten Nutzen für den Kunden zu messen, das heisst mit seiner Nutzenfunktion (Customer Value II) (siehe Abbildung 23.8; vgl. auch Abbildung 1.3, S. ***).

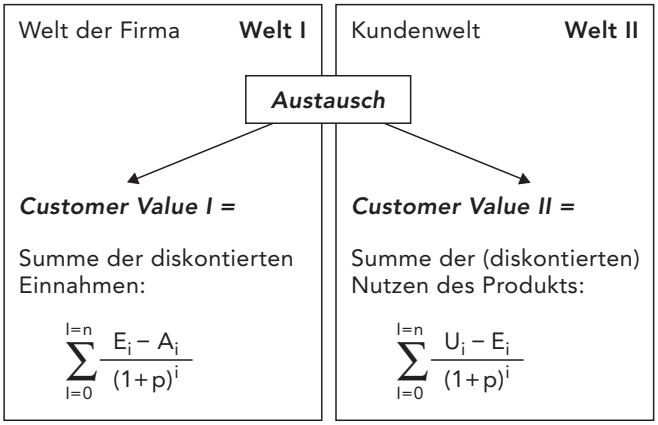


Abbildung 23.8: Customer Value I und Customer Value II

Der Gewinn eines Unternehmens ermöglicht zudem die Bezahlung von Dividenden an seine Eigner, die Shareholder. Das Schaffen von «Shareholder Value» ist aus deren Sicht das primäre Wertschöpfungsziel eines Unternehmens. Da die Shareholder Verfügungsmacht haben, muss sich das Unternehmen dieses Ziel zu eigen machen: Es muss Shareholder Value II, das heisst einen Wert in der Welt des Shareholders (Welt II) bilden. Der Shareholder schafft durch das Gewähren von Finanzmitteln aber auch einen Wert für das Unternehmen, in dessen Welt also Shareholder Value I.

Dieses wechselseitige Schaffen von Werten ist nicht auf den Austausch zwischen Unternehmen und Kunden beziehungsweise Stakeholdern beschränkt. Um die Unternehmensziele zu erreichen, sind vielmehr weitere Gruppen einzubeziehen:

- Das Unternehmen benötigt neben dem Kapital weitere «Ressourcen»: Vorleistungen, Mitarbeiter, Informationen, es braucht also den Zugang zu Faktormärkten. Ist das Unternehmen diesbezüglich schlechter gestellt als seine Konkurrenten, wird es im Spiel des «survival of the fittest» handicapiert sein.
- Es benötigt weiter «Handlungsspielräume», etwa das Recht zu fusionieren oder nicht benötigte Arbeitsplätze abzubauen. Sind diese Handlungsspielräume kleiner als jene der Konkurrenten, ist das Unternehmen wiederum im Nachteil.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 702

- Das Unternehmen benötigt schliesslich «Schutz» seines Eigentums, auch des geistigen, vor Willkür und Unrecht – analog einer natürlichen Person. Geringere Sicherheit beziehungsweise grössere Risiken als jene seiner Rivalen werfen es ebenfalls in eine Position mit geringeren Überlebenschancen oder bürden ihm höhere Risikoprämien auf.

Diese Elemente haben den Charakter von Ressourcen, verstanden als Mittel oder Umstände, die es ermöglichen, die Ziele zu erreichen. Ressourcen, die direkt oder indirekt für die Wertschöpfung im Unternehmen, das heisst für sein «Einkommen» relevant sind, haben «Kapitalcharakter». Der Wert dieses Kapitals kann im Prinzip durch die Summe der zu erwartenden, diskontierten, durch die jeweilige Ressource ermöglichten Einkommensströme beziehungsweise deren Mehrung oder Minderung definiert werden.

Wem gehört dieses Kapital? Die genannten Ziele sind nicht ohne das Mitwirken von anderen zu erlangen:

- Benötigte Ressourcen besitzen zunächst die Anderen. Potenzielle «Mitarbeiter» neigen mehr oder weniger dazu, sich an das Unternehmen zu binden. «Lieferanten» sind mehr oder weniger an für das Unternehmen vorteilhafte Partnerschaften interessiert. Der Zugang zu Märkten involviert auch «Behörden» und «Staat». Die Nutzung natürlicher Ressourcen wie physische Standorte betrifft die «Öffentlichkeit».
- Handlungsspielräume werden durch Rechtsordnungen und ihre Umsetzung durch «Verwaltungen» genehmigt. Sie sind Gegenstand eines fortlaufenden Dialogs auf lokaler bis globaler Ebene, wie etwa die WTO-Runden zeigen. Hier werden viele Gruppen zur Kooperation gewonnen, Staaten und Behörden, NGOs und die hinter ihnen stehenden Öffentlichkeiten.
- Analog gilt dies für den Schutz, den das Rechtssystem und die mit ihm verbundenen staatlichen Institutionen, aber auch «parastaatliche Organisationen und Verbände» einräumen.

Die Anderen können sehr unterschiedlich handeln. Emotionen und Interessen spielen eine Rolle. Shell (Affäre um den Abbruch der Bohrinsel Brent Spar) oder Nestlé (Affäre um Milchpulveranwendungen: «Nestlé tötet Babies») oder jüngst der Versicherungsgesellschaften (Rentenklau) haben erfahren, wie mächtig Emotionen von Gruppen werden können, die ein Anliegen haben, die das Unternehmen mit seinen Produkten oder mit seinem Verhalten echt oder vermeintlich schädigen können. Man nennt solche für die Unternehmensziele und das Einkommen des Unternehmens relevante Gruppen Anspruchsgruppen oder «Stakeholder».

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 703

Das Handeln der Stakeholder kann somit definitionsgemäss unternehmerische Werte schaffen oder vernichten. Man kann diese Werte als Stakeholder Value I, also als Summe der diskontierten erwarteten Wirkungen ihres Handelns auf die künftigen Einkommensströme des Unternehmens, definieren. Es gilt deshalb, die Stakeholder günstig zu beeinflussen. Das kann wie beim Kunden und Shareholder in einem Tauschgeschäft geschehen: Stakeholder Value II gegen Stakeholder Value I. Was sind aber die Werte der Stakeholder (Stakeholder Value II), die das Unternehmen beeinflussen beziehungsweise beeinflussen können?

Die Werte der Anspruchsgruppen

Die Stakeholder treffen das Unternehmen in «Arenen» oder auf «Bühnen» (vgl. Abbildung 23.9):

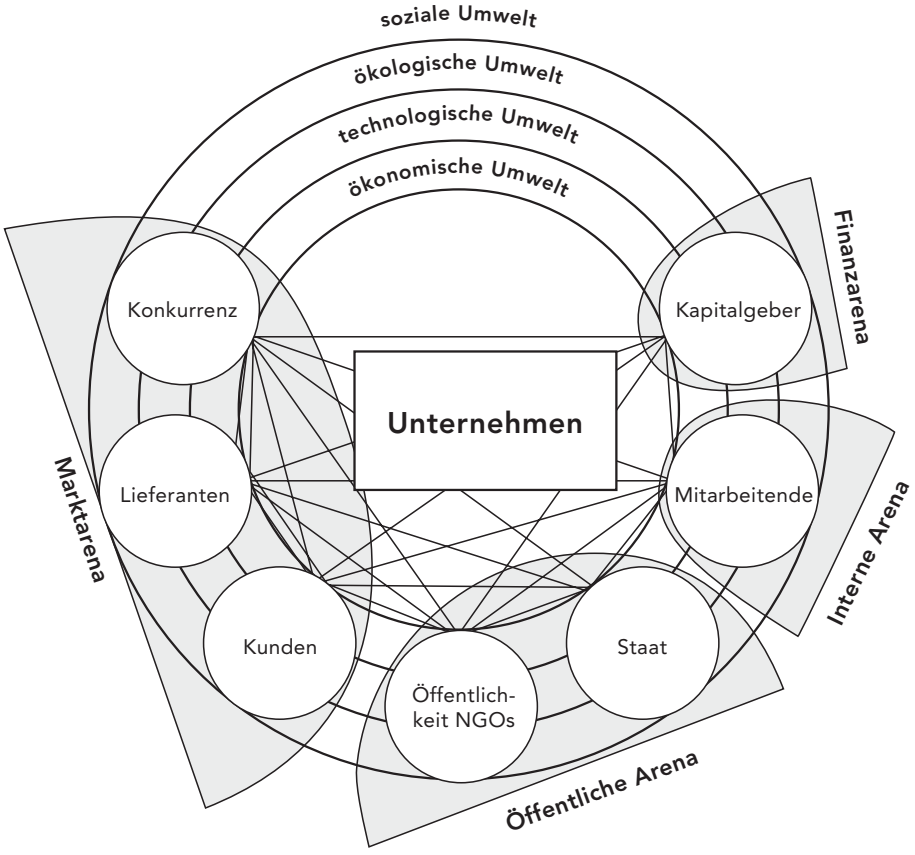


Abbildung 23.9: Stakeholder des Unternehmens (in Anlehnung an Wilbers, 2002, S. 204)

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 704

Die «Stakes» der Stakeholder sind deren Werte, die durch das Unternehmen und seine Produkte tangiert werden. Die Stakeholder wollen vom Unternehmen eine Mehrung, nicht eine Minderung dieser Werte: Werte in «ihrer» Welt (Welt II), das heisst ihren Stakeholder Value – «Stakeholder Value II». Wird dieser vergrössert, so sind sie eventuell bereit, auch die Werte des Unternehmens zu steigern, das heisst im Gegenzug Stakeholder Value I zu schaffen.

Als einkommensbildende Grösse haben die Stakeholder somit Kapitalcharakter. Wir wollen dieses Kapital in Analogie zum Begriff des «Human Capital» als «Stakeholder Capital» bezeichnen. Dieses muss dort, wo es beeinflussbar ist, gelenkt und entwickelt werden, das heisst, es muss Gegenstand des Managements sein.

Das Handeln der Stakeholder beeinflusst also den Wert des Unternehmens (Stakeholder Value I), das Handeln des Unternehmens den Stakeholder Value II. Was sind nun die Determinanten dieses Verhältnisses? Wodurch wird das für das Unternehmen erfolgsrelevante Verhalten seiner Stakeholder beeinflusst?

Images als Determinanten des Stakeholder-Handelns

Das Bild, das ein Individuum einer Anspruchsgruppe vom Unternehmen hat, wird in der Unternehmenskommunikation als «Image» bezeichnet. Diese englische Übersetzung des Worts «Bild» meint eine Gesamtheit von Vorstellungen mit ihren emotionalen Nuancen, das heisst Gefühlen und Assoziationen, die eine Person gegenüber dem Unternehmen empfindet. Daraus resultiert die Einstellung dieser Person zum Unternehmen. Wir haben oben das Bild, das Wissen und die Einstellung, die der (potenzielle) Kunde zum Produkt hat, mit «Image» bezeichnet. Unter «Image» wollen wir, in Übereinstimmung mit dem gängigen Gebrauch des Begriffs in diesem Kontext, dieses umfassende Bild verstehen, das Stakeholder vom Unternehmen und seinen Produkten haben.

Das Image resultiert aus den verschiedensten Eindrücken, die das Individuum im Lauf der Zeit vom Unternehmen und seinen Produkten empfängt, also Informationen, Werbung, Medienkampagnen, Verkaufsgespräche usw., aber auch aus eigenen Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Produkten. Der weltanschauliche Kontext, wie eine politische oder soziale Ausrichtung sowie das persönliche und soziale Umfeld bestimmen ebenso das Image.

Das Image ist daher ein lebendiges Bild, ein Ganzes, das in einem lebendigen Menschen lebt und durch seine Persönlichkeit, seine Emotionen und seine Ziele geprägt wird und umgekehrt sein Denken und Empfinden lenkt. Die Erfahrungen, die ein Mensch mit dem Unternehmen und seinen Produkten sowie mit der Information über das Unternehmen erhält, seien es geplante oder ungeplante, symbolische oder solche in Form von Gesten (Verhalten, Auftreten usw.), seien es Inputs, die er aus seinem Umkreis, aus Medien und Politik oder von den Konkurrenten erfährt usw. Dieser ganze Strom von Erfahrungen und Informa-

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 705

tionen bestimmen das in einem Individuum gebildete Image und verändern es laufend.

Das Individuum weiss, dass seine Mitmenschen zum selben Gegenstand ebenfalls Bilder und Gedanken besitzen. Das, was die anderen über das Unternehmen denken, sozusagen das kollektive Image, das die Gemeinschaft über ein Unternehmen gewinnt, bildet die Grundlage für eine «Reputation». Das bedeutet: Die Meinung über ein Unternehmen oder das, was «man» vom Unternehmen hält.

Während Image also das bezeichnet, was ich vom Unternehmen denke, ist Reputation das, was «man» (die Gruppe, die Anderen) vom Unternehmen denken. Zu beiden Begriffen gibt es zahlreiche, oft voneinander abweichende Definitionen. Wir verwenden die Begriffe im Folgenden so, dass sich eine brauchbare Basis für das Management gewinnen lässt. Das Management ist daran interessiert, seine Ziele, die durch die Handlungen der Stakeholder affiziert werden, zu erreichen. Das Stakeholder-Handeln hängt von dem ab, was das Handeln der Individuen lenkt. Das ist neben ihren Werten das Image, das sie vom Unternehmen und dessen Produkten hat, aber auch von dem, was die Stakeholder Community meint, das heisst der wahrgenommenen Reputation:

- *Image:* Ist das Bild des individuellen Agenten vom Unternehmen beziehungsweise seinen Produkten.
- *Reputation:* Ist ein kollektives Phänomen, das auf der Gesamtheit der einzelnen Images aufbaut. Es ist aber insofern mehr die Summe der individuellen Images, als die durch kommunikative Wechselwirkung entstehenden emergenten Gruppen- oder Massenphänomene wie etwa der Starkult oder kollektive Hysterien.
- *Wahrgenommene Reputation:* Ist das, was ein Individuum glaubt, was die anderen denken. Sie ist Teil des Images. Die wahrgenommene muss nicht mit der kollektiven Reputation übereinstimmen.

Reputation ist definitionsgemäss ein Netzwerkgut. Wenn jemand beispielsweise bei einer Firma mit hoher Reputation arbeitet, gewinnt er von jedem Community-Mitglied, das diese Reputation kennt, einen Beitrag in Gestalt von Aufmerksamkeit und Achtung. Dasselbe gilt für den Besitz von Markenprodukten. Es kann aber auch negativ wirken. Es ist deshalb leichter, ein Autohändler als ein Waffenhändler zu sein.

Direkt handlungsleitend sind somit neben den Werten des Handelnden das Image und die darin enthaltene, wahrgenommene Reputation. Wie bestimmen diese Grössen das Handeln des einzelnen Agenten? Die Entscheidungstheorie identifiziert in einer solchen Situation drei wesentliche Elemente:

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 706

1. *Konsequenzenmatrix:* Zunächst wird ein «Entscheidungsrahmen» gebildet, der die wahrgenommene Situation beschreibt. Er besteht im Wesentlichen aus drei Komponenten:
   – «Handlungsalternativen», das heisst der Antwort auf die Frage: «Was kann ich tun?»
   – «Umstände» die eintreten können, unter anderem durch das Handeln der Mitspieler.
   – «Konsequenzen», die beim Ergreifen einer Alternative und dem Eintreten eines bestimmten Umstands zu erwarten sind.

   Dieser Rahmen beschreibt sozusagen die wahrgenommene Ebene, auf der sich der Entscheidungsträger mit seinen Mitspielern und der Umwelt konfrontiert sieht.
2. *«Nutzenmatrix»:* Das zweite Element besteht in der Bewertung der einzelnen Konsequenzen durch den Entscheidungsträger, das heisst in der Identifikation des Nutzens beziehungsweise Schadens, den diese für ihn implizieren.
3. *«Wahrscheinlichkeitsmatrix»:* Das dritte Element schliesslich beschreibt den Glauben oder das Wissen, das der Entscheidungsträger zum Eintreten der betrachteten Umstände hat.

Rationale Entscheidungen verlangen die Wahl jener Alternativen, die den grössten erwarteten Nutzen stiften. Es existieren bereits ausführliche Forschungsergebnisse zum Vergleich zwischen effektivem Verhalten und rationalem Entscheiden. In zahlreichen Arbeiten wird gezeigt, wie Entscheidungsverhalten in diesem Rahmen modelliert werden können. Da Management ein rationales Verhalten sein soll, ist die Verwendung entscheidungstheoretischer Konzepte insofern zwingend, als keine begründeten alternativen Vorgehensweisen greifbar sind. Im Folgenden werden diese skizzierten Begriffe verwendet.

Image und Reputation sind handlungsleitende Grössen, die über diese Elemente des Entscheidungsrahmens von Handelnden in die Entscheidungen des Individuums einfliessen:

- Sie prägen zunächst den «Entscheidungsrahmen». Das Bild des Unternehmens kann dem Entscheidungsträger einen mehr oder weniger grossen Handlungsspielraum eröffnen, das heisst die Menge seiner «Handlungsalternativen» beeinflussen. Glaubt er denn beispielsweise, dass das Unternehmen dialogfähig ist? Auch die betrachteten «Umstände» werden wesentlich durch das Unternehmen mitbestimmt, zum Beispiel bei den wahrgenommenen möglichen Wirkungen seiner Produkte. Die Beschreibung der «Konsequenzen», die aus einer Kombination von erwogener Handlung des Akteurs und eintretenden Umständen entstehen, sind durch das individuelle Bild des Entscheidungs-

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 707

trägers bestimmt, beispielsweise durch die darin angenommenen (Re-)Aktionen des Unternehmens. Wenn er etwa von einem Unternehmen weiss, dass es umweltbewusst handelt oder Korruption bekämpft, so hat das im Allgemeinen einen Einfluss auf die Beschreibung der Konsequenzen von erwogenen Handlungen.

- Sie prägen die «Nutzenfunktion». Zunächst wird die Frage des Nutzens auf der individuellen Ebene gestellt und auf dem gegebenen Hintergrundwissen beantwortet: «Welchen Nutzen bringt mir das Unternehmen beziehungsweise das Produkt in einer bestimmten Situation (das heisst bei der Wahl einer Handlungsalternative und in gegebenem Umstand) beziehungsweise meinem Anliegen? Aber auch die Reputation fliesst in die Nutzenüberlegung ein: Die Art meiner Kooperation mit dem Unternehmen, etwa durch einen Stellenantritt oder durch den Kauf seiner Produkte, beeinflusst sowohl mein Selbst- als auch mein Fremdbild, das heisst, sowohl das Image, das ich von mir selbst habe, wie auch die Reputation, die ich in der Folge bei den Anderen geniesse.
- Sie prägen den «Glauben» an ein Handlungsresultat. Der Glaube, dass ein bestimmter Umstand beim Ergreifen einer bestimmten Handlung eintritt, wird wesentlich durch das Image bestimmt. Häufig beurteilen wir solche Wahrscheinlichkeiten jedoch nicht aufgrund eigener Recherchen, sondern vertrauen auf die Aussagen der Anderen. Damit wird auch diese Grösse stark durch die Reputation und letztlich durch das Bild der Anderen mitbestimmt.

Diese Bemerkungen sollen genügen, um den handlungslenkenden Einfluss von Images und Reputation auf die Stakeholder des Unternehmens zu verdeutlichen. Die Anbindung des Imagebegriffs und des darauf aufbauenden Begriffs der Reputation an den handlungstheoretischen Rahmen erlaubt eine Operationalisierung dieser Begriffe und bildet auch die Basis für die folgenden Überlegungen.

Stakeholder Value und Images als Determinanten des Stakeholder Capital

Abbildung 23.10 fasst das beschriebene Wirkungsnetz zusammen.

Das Unternehmen schafft durch sein Handeln Werte bei anderen beziehungsweise affiziert deren Werte. Der Kundennutzen schafft Umsatz und Shareholder Value. Für weitere Anspruchsgruppen wie Lieferanten oder Mitarbeiter ist das Entstehen von Werten durch das Unternehmen evident. Für den Staat und die Öffentlichkeit waren früher zum Beispiel kriegswichtige Unternehmen von hohem Wert. Heute haben Unternehmen oft eine regionalwirtschaftliche Bedeutung, wie etwa ein Flughafen. Unternehmen erzeugen aber auch objektiv oder subjektiv wahrgenommene Schäden, beispielsweise im Umweltbereich durch Emissionen (wie Lärm und Abgase), in der dritten Welt (durch Kinderarbeit und Ausbeutung) oder durch ungesunde Produkte (wie Tabak und Asbest).

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 708

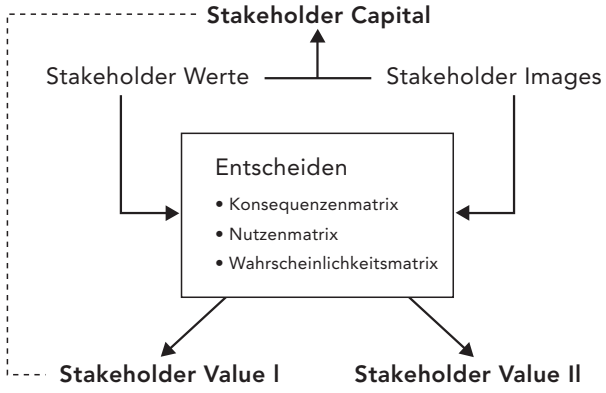


Abbildung 23.10: Stakeholder Value und Images als Determinanten des Stakeholder Capital

Diese Effekte der Handlungen von Unternehmen können richtig oder verzerrt wahr genommen werden. Sie fliessen in jedem Fall in das Bild ein, das die Stakeholder von der positiven oder negativen Wertschöpfung des Unternehmens haben. Das Handeln des Unternehmens wird daran gemessen, wie es sich bezüglich dieser Anliegen und somit auf den Stakeholder Value auswirkt. Es wird zu einem guten oder schlechten beziehungsweise zu einem vergleichsweise besseren oder schlechteren Unternehmen.

Organisationen, die gegen eine Globalisierung sind, haben 2003 zu einem Boykott der Firma Nike aufgerufen, weil Nike in Vietnam Turnschuhe fertigen lässt und in den Augen dieser Organisationen dort zu geringe Löhne bezahlt. Andere widersprechen dem Ausbeutungsvorwurf: Die Arbeitsplätze bei Nike seien in Vietnam sehr begehrt, weil sie den Mitarbeitern eine wesentliche Verbesserung ihrer Lebensbedingungen und damit ihren Kindern eine Ausbildung ermöglichen. Höhere Löhne würden zudem den Verdienst von Spezialisten wie Ärzten übertreffen und solche Spezialisten zur Aufgabe ihrer Arbeit bewegen.

ABB baut in Entwicklungsländern Kraftwerke, die wegen ihrer ökologischen Schäden, Umsiedlungen von Dörfern usw. oft sehr umstritten sind. ABB reagierte mit dem Motto «giving access to electricity», womit der Bau von Kraftwerken in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext gestellt wird.

Das Unternehmen wirkt mit seinem Handeln auf vielfache Weise und tangiert oft auch unerkannte Anliegen von bekannten oder nicht bekannten Gruppen. Die Rezeption des Handelns von Unternehmens- oder von fremder Seite ist oft sehr unterschiedlich, wobei die Wahrnehmung nicht selten unvollständig oder falsch ist. Das Urteil über die Wirkung des unternehmerischen Tuns auf die jeweiligen Anliegen erscheint dann naturgemäss kontrovers und oft ungerecht.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 709

Das unternehmerische Handeln findet demnach nicht nur in zwei Welten statt, sondern in der realen Um- und Inwelt des Unternehmens (Welt I), wo es Werte für das Unternehmen schaffen will und in den Köpfen und Herzen der Stakeholder (Welt II), wo es das Image des Unternehmens und seiner Leistungen prägt und einen Stakeholder Value affiziert, das heisst schafft oder zerstört. Es müssen auch in diesen beiden Welten die Werte erschaffen und erhalten werden. Wir haben das Bild in der Welt des Stakeholders (Welt II) beim Produkt als Produkt II bezeichnet. Analog kann man vom Unternehmen II sprechen, das es zu schaffen und entwickeln gilt.

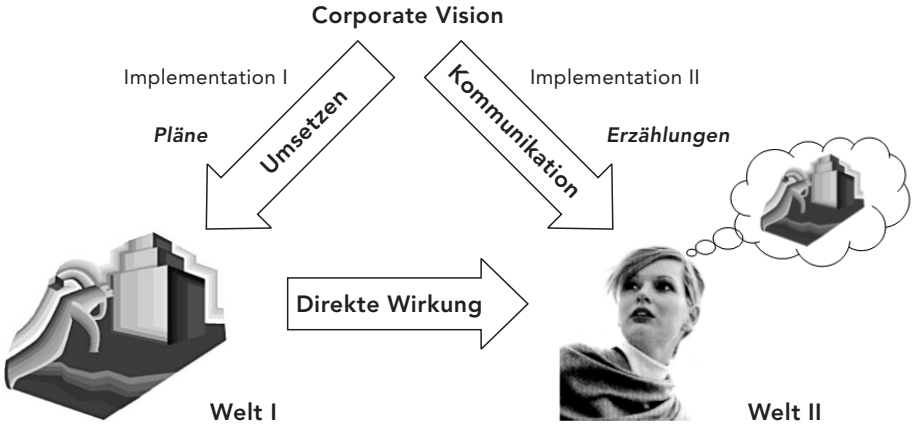


Abbildung 23.11: Implementation der Unternehmensidee in zwei Welten

Da das Erreichen der Unternehmensziele vom Verhalten seiner Stakeholder abhängig ist und deren Handeln durch die Bilder bestimmt wird, die sie vom Unternehmen und seinen Leistungen beziehungsweise seinen Produkten haben, besitzen diese Bilder einen ökonomischen Wert für das Unternehmen: Die Images der Stakeholder haben wie oben erwähnt den Charakter von Kapital. Wir haben deshalb diesen Abschnitt mit «Stakeholder Capital» überschrieben.

Dieses Stakeholder Capital stellt allerdings eine andere Kategorie dar als das klassische Kapital, das Eigentum des Unternehmens ist und in der Bilanz ausgewiesen werden kann. Dieses Kapital ist nicht handelbar. Es ist eher das Eigentum der Stakeholder. Das Kapital ist die Grundlage für den Markenwert von Produkten und Unternehmen sowie für seine Reputation und das Vertrauen, das es geniesst. Es ist intangibel und schwierig, als Asset der Firma in Gestalt der Einkommenswirkungen des Stakeholder Capital zu quantifizieren. Für den Markenwert gibt es

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 710

zwar Verfahren zur Quantifizierung (Esch 2000, S. 1025 ff.); diese sind allerdings nicht nur unterschiedlich (und oft zu einfach oder zu komplex) in ihren Ansätzen, sondern führen auch zu verschiedenen Ergebnissen. Trotzdem zeigen diese Versuche, dass der Wert einer Firma beziehungsweise die Preise ihrer Produkte zu einem erheblichen Teil durch diese andere Asset-Klasse bestimmt werden. Diese haben heute eine Grössenordnung, die durchaus mit jener der klassischen Assets vergleichbar ist.

Die Diskussionen auf Geschäftsleitungsebene und in Verwaltungsräten befassen sich jedoch vor allem mit den klassischen Assets, das heisst Vermögenswerten, die sich in der Unternehmenswelt befinden und über die das Unternehmen verfügen kann – nennen wir sie deshalb Assets I. Sie haben vergleichsweise wenig mit diesen anderen Assets der Firma, die sich in der Welt der Stakeholder befinden und die wir entsprechend als Assets II bezeichnen können, gemeinsam. Analoges lässt sich für die betriebswirtschaftliche Ausbildung feststellen: Das professionelle Management der finanziellen Ressourcen, der Organisation des Betriebs und seiner Produktion ist ungleich stärker gewichtet als das Management der Images von Stakeholder des Unternehmens. Der Stakeholder-Kunde wird im Marketing allerdings systematisch thematisiert. In jüngerer Zeit spielen Investor Relations und primär auf diese Stakeholdergruppe ausgerichtete Corporate-Governance-Fragen eine wichtigere Rolle. Human Capital wird ebenfalls ernst genommen. Diese und andere Stakeholder sind in der Unternehmenskommunikation zum Beispiel im Issue Management präsent, in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung jedoch werden sie nur unsystematisch behandelt. Die durchgängige und ganzheitliche Behandlung ist noch zu leisten.

23.3 Stakeholder Capital Management

Management unter dem Blick der Stakeholder

Obwohl die Entwicklung der Images und Nutzenvorstellungen und damit des Stakeholder Capital, die die Stakeholder-Handlungen beeinflussen, ein in weiten Bereichen fremdbestimmter oder selbstorganisierender Prozess ist, kann das Unternehmen die Images der Stakeholder beeinflussen durch:

- das «eigene Verhalten» und
- die «Kommunikation» des Unternehmens.

Während die Handlungen des Unternehmens direkt unter der eigenen Kontrolle stehen, gilt dies für die Images nicht. Aber sie lassen sich durch die Kommunikation beeinflussen. Das Management des Stakeholder Capital besteht deshalb

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 711

aus einer Kombination von einem «Verhalten» und einer geeigneten «Kommunikation», die auch die Stakeholder-Interessen berücksichtigen. Ziel ist es, geeignete Images zu Unternehmen und Produkten (Produkt II und Unternehmen II) zu schaffen und zu entwickeln.

Das Verhalten des Unternehmens
Das Verhalten des Unternehmens wird in der Unternehmensstrategie festgelegt. Der Strategieprozess wird mit einem Bild, dem Selbst- oder Leitbild, mit einer Vision (das heisst mit der Sicht auf ein Bild), die ausdrückt, wer und wo man stehen will, gestartet. Die handlungsleitenden Grundsätze werden in einer Unternehmenspolitik festgelegt. Auf dieser Grundlage, die auf dem Hintergrund einer Umfeldanalyse entsteht, wird die Strategie entwickelt, die dann zu verbindlichen Plänen operationalisiert, umgesetzt und einem Controlling unterworfen wird.

Wenn das Handeln des Unternehmens auch nach seinen Wirkungen auf die Stakeholder Values hinterfragt werden soll, so bedeutet dies, dass im gesamten Strategieprozess der Bezug zu diesen Stakeholdern und ihren Bildern herzustellen ist. Wie soll das geschehen?

Fremdbilder und Corporate Identity
Die Erweiterung des Selbstbilds um «Fremdbilder», das heisst durch die Stakeholderbilder ist die Grundlage für das Mangement des Stakeholder Capital. Dies verlangt zunächst, die aktuell gegebene, externe Perspektive einzunehmen: Wie sieht uns der Andere? Wie sehen wir für den Stakeholder aus? Welche Rollen spielen wir in seiner Welt? Die Klärung dieser Fragen gehört zu einer vollständigen Umfeldanalyse. Sie sollte uns darüber aufklären, wie uns die anderen sehen; absolut, im Vergleich mit unseren Konkurrenten und als Mitglied von Teilsystemen der Wirtschaft (Branchen und andere).

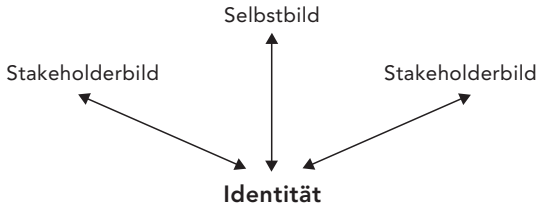
Die in der Analyse festgestellten effektiven Fremdbilder sollen in die Richtung von Sollbildern korrigiert werden. Wie «sollen» uns die einzelnen Stakeholder sehen? Wer wollen wir für sie sein? Die Beantwortung dieser Fragen führt zu einer bewussten Gestaltung der Soll-Stakeholderbilder, in Ergänzung zum Selbstbild. Diese Fremdbilder stellen das Selbstbild des Unternehmens so dar, wie es die Anderen sehen sollen und ist Grundlage und Teil eines breit verstandenen «Corporate Design».

Dieser Prozess führt auch zu einer expliziten Darstellung der handlungsleitenden Prinzipien, das heisst der Unternehmenspolitik für die Stakeholder, zu den Leitlinien einer umfassend interpretierten «Corporate Governance»: Wir teilen den jeweiligen Stakeholdern mit, welche Prinzipien unser Handeln leitet und welche ihre Interessen tangiert. Wir tun das für jede Anspruchsgruppe, so dass sie ein klares Bild von uns als «Corporate Citizen» (als «Einwohner» in der Stakeholder-

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 712

Welt) erhält. Der Stakeholder soll Wissen, «wer» wir sind und «wie» wir «handeln» wollen.

Das Selbst- und die Fremdbilder machen den Kern der Corporate Identity aus, das heisst den Identitätskern der «Corporate Persona», die als «Corporate Citizen» in den verschieden Stakeholder-Welten wirkt (Unternehmen II). Personale Identität entsteht nämlich durch Internalisierung des externen Blicks, in unserem Fall durch die Perspektiven, die die Stakeholder als soziale Gemeinschaften auf uns haben. Das Unternehmen wird als Akteur in bestimmten Rollen auf verschiedenen Bühnen wahr genommen.



Corporate Identity: ***Identitätskern*** der Unternehmung

Abbildung 23.12: Corporate Identity als Vermittlung von Selbst- und Fremdbildern

Der gesamte Strategieprozess, von der Entwicklung der Strategie, ihrer Konkretisierung in einzelnen Plänen hin zu deren Umsetzung, muss somit nicht nur hinsichtlich der internen Anliegen, sondern auch hinsichtlich der Stakeholder-Anliegen befragt werden. Entsprechendes gilt für den Controllingprozess und das Berichtswesen bis hin zum Jahresbericht. Einzelne Unternehmen (wie beispielsweise Novartis) gehen inzwischen in diese Richtung. Für einzelne Stakeholder-Anliegen ist dieser Prozess in vielen Unternehmen schon seit Jahren etabliert, insbesondere im Umweltbereich, wo es Umweltbilanzen und ein systematisches Monitoring gibt.

Diese Berücksichtigung des Stakeholder Value im eigenen Handeln ist die Grundlage des Stakeholder-Capital-Managements. Alle Kommunikationsanstrengungen sind ohne diese Grundlage nicht nachhaltig und erodieren über kurz oder lang das Vertrauen der Stakeholder. Aber ohne Kommunikation geht es nicht: Die handlungsweisenden Prinzipien und Fremdbilder müssen aktiv vermittelt werden. Das ist die Aufgabe der Unternehmens- und Marketingkommunikation bis zur Produktebene.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 713

Kommunikationsmanagement

Corporate Governance, die handlungsleitenden Prinzipien, und ein breit verstandenes Corporate Design als Wahl der Gestalt und Erscheinung des Unternehmens sind auch die Grundlagen der Unternehmenskommunikation. Ohne sie fehlt ein klares Bild des Subjekts, des Absenders der Botschaft, sie bleibt unverbindlich und schwebend; Glaubwürdigkeit und Vertrauen können schlecht gedeihen. Die Entwicklung dieser Grundlagen muss ein integraler Bestandteil des Strategieprozesses sein. Das Unternehmen positioniert sich für sich selbst, aber auch für die anderen, in den Arenen der Öffentlichkeiten (zur Kommunikation vgl. auch Abschnitt 6.2, S. *** ff. und Kapitel 8, S. *** ff.).

Die Produktebene

Auf der Ebene der Produkte ist dieses Vorgehen seit langem üblich: Das Marketing als Kommunikation der Leistungen des Unternehmens arbeitet auf der Grundlage der Leistungsphilosophie, die die Märkte identifiziert und die Leistungsportfolios definiert, mit denen das Unternehmen seinen Kunden gegenüber tritt. Den Produkten wird im (breit verstandenen) Produktdesign eine geeignete Gestalt gegeben. Es ist bei fortschrittlichen Firmen auf der obersten Führungsebene angesiedelt, etwa bei Automobilfirmen. Die Strategieentwicklung wird von Fachvertretern, die stark vom Marketing beeinflusst sind, oft mit der Entwicklung einer Leistungsphilosophie und ihrer Operationalisierung identifiziert.

Insgesamt ergibt sich für das Kommunikationsmanagement folgendes Bild (vgl. Abbildung 23.13):

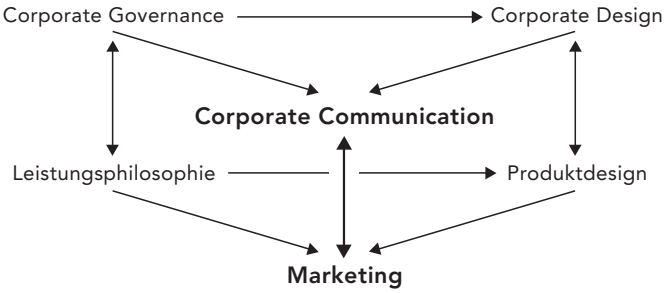


Abbildung 23.13: Grundlagen der Unternehmens- und Produktkommunikation

Ganzheitliches Kommunikationsmanagement besteht aus der Unternehmenskommunikation und dem Marketing. Die folgenden Bemerkungen beziehen sich jedoch nur auf die Unternehmenskommunikation.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 714

Unternehmenskommunikation

Die Vision des Unternehmens verlangt ein sinnlich erfahrbares Selbstbild, das in der Lage ist, Emotionen auszulösen. Die Corporate Persona, die das Unternehmen verkörpert, benötigt zwei Elemente:

- eine «Gestalt», Persona im ursprünglichen Sinn als Maske, die dem Auftretenden eine sinnlich wahrnehmbare Erscheinung gibt und
- ein «Verhalten», das auf handlungsleitenden Prinzipien beruht (Corporate Governance).

Diese Corporate Persona tritt im sozialen Umfeld der Stakeholder des Unternehmens in bestimmten Rollen, in bestimmten Situationen und in bestimmten Medien (Bühnen) auf. Wie natürliche Personen nicht überall gleich gekleidet auftreten und nicht überall einen identischen Stil pflegen, wird auch die Unternehmenspersönlichkeit den jeweils unterschiedlichen Welten der verschiedenen Stakeholder angepasst. Das Unternehmen tritt in unterschiedlichen Rollen auf, die auch verschiedene Stile verlangen. Es gilt daher, wie oben ausgeführt, das Unternehmensselbstbild nach den jeweiligen Stakeholdern in Soll-Fremdbilder zu übersetzen. Dies betrifft sowohl die handlungsleitenden Prinzipien wie die sinnlich wahrnehmbare Gestalt: Sie müssen in der Sprache der jeweils gegebenen Stakeholder gefasst werden und sich auf die Anliegen dieser Gruppe beziehen. Finanzmärkte haben andere Anliegen und eine andere Sprache als Arbeitsmärkte oder Ökologiebewegungen.

Diese Übersetzungskunst leistet das Marketing auf der Produktebene seit langem, zum Beispiel durch Konnotation der Produkte mit geeigneten Protagonisten und Bildern und durch die Wahl geeigneter Situationen.

Auf dieser Grundlage können die allgemeinen «Kommunikationsziele» genannt werden, die ihrerseits als Basis für die Kommunikationsstrategie dienen. Das Ziel wird sein, die entwickelten Bilder zum Bestandteil des Glaubenssystems der Stakeholdergruppen zu machen. Die Zieldefinition wird dieses allgemeine Ziel für die einzelnen Zielgruppen konkretisieren, präzisieren und ergänzen. Dabei müssen Modifikationen hinsichtlich spezifischer Situationen, Subgruppen usw. vorgenommen werden. Kurz: Das allgemeine Ziel der Vermittelung der entwickelten Bilder ist so weit wie nötig zu kontextualisieren. Des Weiteren ist eine Gewichtung und Priorisierung der Kommunikationsziele vorzunehmen.

Die Kommunikationsziele müssen zu einer «Kommunikationsstrategie» weiterentwickelt werden, in der festgelegt wird, bis wann, was, womit erreicht werden soll und das Zusammenspiel der wesentlichen Handlungsachsen zielgerecht erarbeitet wird. Das Resultat ist der strategische Plan, der die Grundlage des kommunikativen Handelns bildet. Er darf und muss oft auch alternative Pläne enthalten, die bei den

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 715

gegebenen Umständen zum Tragen kommen. Dies geschieht insbesondere im «Issues Management».

Kommunikation ist eine Interaktion mit dem Adressaten und damit situationsgebunden. Kommunikative Akte sind deshalb auf Situationen herunter zu brechen und geeignet zu inszenieren. Dazu ist ein Skript, ein Drehbuch oder ein «Kommunikationsdesign» nötig.

Die «Operationalisierung» der Kommunikationsstrategie wird in einer beträchtlichen Zahl von Kommunikationsdesigns resultieren, von Bilanz-Pressekonferenzen, Messeauftritten, Werbekampagnen, Recruiting Events, Betriebsversammlungen bis zu Designs, die für Eventualfälle vorbereitet werden, wie etwa für Krisen. Die einzelnen «Plots» oder «Skripts» sind im Unternehmen bestimmten Funktionsträgern zuzuweisen. Kurz: Die Kommunikation muss organisiert werden.

Die organisationale Ausgestaltung der Kommunikation ist historisch gewachsen. Für den Stakeholder als «Kunde» ist sie funktional dem Marketing zugeteilt und am professionellsten ausgestaltet, ebenso für die mit der Leistungerstellung verbundenen Stakeholder (Lieferanten) und für die Anbieter von Komplementärprodukten. Diese Disziplin der Kommunikation ist längst ein Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Ausbildungen geworden.

Daneben gibt es eine Reihe von Bereichen, in denen seit geraumer Zeit in immer mehr Unternehmen kommunikative Aktivitäten systematisch durchgeführt werden. Dazu gehören insbesondere:

- *Investor Relations:* Die Beziehungen zum Stakeholder «Finanzmärkte» mit den verschiedenen Subzielgruppen (Aktionäre, Analysten, Investment-Banken, Zwischenzielgruppen wie Wirtschaftsjournalisten) werden durch die Geschäftsleitung, namentlich CEO und CFO, aber auch durch die Verantwortlichen für Corporate Communication wahrgenommen. Bilanz-Pressekonferenz, Geschäftsbericht, Quartalsberichte usw. sind institutionalisierte Formen der Kommunikation gegenüber diesem Stakeholder.
- *Mitarbeiter:* Das Human Resource Management hat die Kommunikation zum Stakeholder als «Mitarbeiter» unter Einschluss ehemaliger und potenzieller Mitarbeiter ebenfalls professionalisiert und in einer Reihe von Designs institutionalisiert. Dazu gehören betriebliche Veranstaltungen, eventuell die Betriebszeitung, das Intranet, Recruiting Events, der Dialog mit Gewerkschaften, so zum Beispiel in Lohnverhandlungen, Sponsoring und andere mehr.
- *Presse:* Für die Beziehungen zur Zwischenzielgruppe «Medien» war früher die Pressestelle, meist ein Stab beim CEO, verantwortlich. Heute ist die Corporate Communication als eigenständige Funktion umfassend beauftragt, den Stakeholder als «Öffentlichkeit» auch direkt anzusprechen. Political Relations ist ein

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 716

Element der Unternehmenskommunikation. Weitere wichtige Teilbereiche werden je nach Unternehmen als Teil der Unternehmenskommunikation oder auch separat geführt.

- *Issues Management:* Das Management von Anliegen, die von der Öffentlichkeit oder anderen Stakeholdern als wichtig wahrgenommen werden, kann unter besonderen Umständen in eine «heisse» Phase treten und dann ein Krisenmanagement verlangen. Unternehmenskrisen treten oft plötzlich auf, wie viele Beispiele zeigen. Zur Bewältigung solcher Krisen wurden in den letzten Jahren Managementverfahren entwickelt, die ein professionelles Management von Issues voraussetzen. Diese Massnahmen reichen vom frühzeitigen Erkennen (Screening) von Issues, Prävention und Erarbeiten vorbereiteter Entscheidungen bis zum Handeln im Krisenfall. Dabei wandelt sich das «Feuerwehr-Paradigma», das primär Schadensfälle frühzeitig erkennt und effizient «löschen» will, nach und nach zu einem «Opportunity Management», dem Paradigma. Heisse Issues erzeugen eine hohe Aufmerksamkeit bei den betroffenen Stakeholdern und weiteren Zuschauergruppen: Die «Bühnenscheinwerfer» sind auf die Corporate Persona gerichtet, alle Augen schauen auf sie. Diese Gelegenheit gilt es kommunikativ optimal zu nutzen, um das Persönlichkeitsprofil im Sinn der strategischen Ziele zu schärfen. Seit Aristoteles wurde erkannt, dass Zuschauer in der Krise an die Gestalten eines Dramas emotional gebunden werden.

Was heute in vielen, wenn nicht allen Unternehmen fehlt, ist die Kohärenz eines durchgängigen Managements der Kommunikation. Kohärenz wird, wie im Management üblich, mit einem sauber durchgestalteten und rückgekoppelten Managementprozess erreicht.

23.4 Das Produkt als Kanal und Botschaft

Das Unternehmen tritt nicht nur selbst als (juristische oder sonstige) Person auf. Es wird in erster Linie durch seine Produkte repräsentiert. Sie schaffen beim Kunden, beim Shareholder und Mitarbeiter Werte und affizieren die Anliegen anderer Stakeholder, auch negativ, zum Beispiel durch Immissionen oder Gefahren. Wir befassen uns deshalb am Schluss wieder mit dem Produkt und geben einige Hinweise zum Design des Produkts II.

Das Produkt fungiert auch selbst als Spieler in der Kommunikation, es ist nicht nur Funktion, sondern auch ein «Zeichen oder eine Botschaft». Das Zeichen ist besonders dort wichtig, wo es den sozialen Status seines Besitzers oder Nutzers ausdrückt, wo es zu dessen Attribut und damit zum Vehikel des Designs seiner eigenen Erscheinung wird.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 717

Wir haben eingangs betont, dass das Produkt auch ein Bild, also «Produkt II «werden muss, das heisst in den Köpfen und Herzen seiner Stakeholder erschaffen werden soll. Dieser Prozess hängt wesentlich vom gewählten Produktdesign ab.

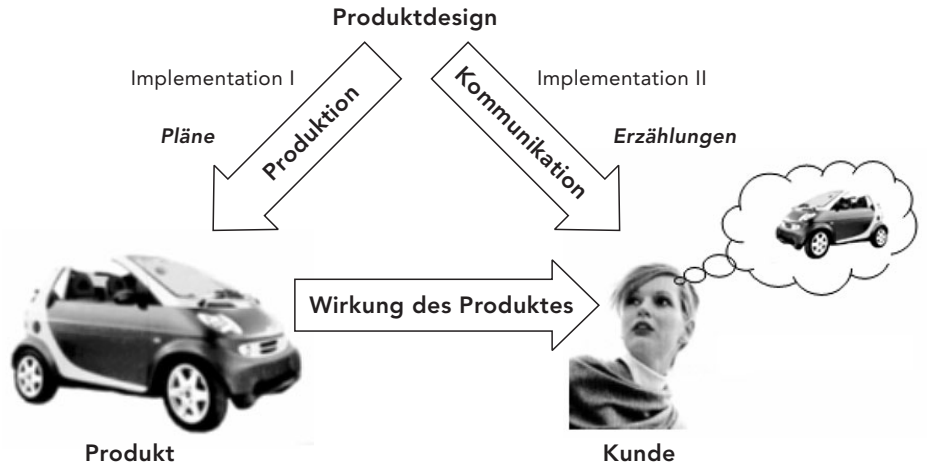


Abbildung 23.14: Die doppelte Implementation des Produkts

Die «Gestaltung» der Produkte und Leistungen einer Firma soll deshalb diesen kommunikativen Aspekt von Anfang an berücksichtigen und das Produkt auch als Träger für die Unternehmenskommunikation nutzen. Dies muss bereits in der Phase des Designs von Produkten und Leistungen beginnen, wenn man optimale Ergebnisse erreichen will. Für die Produktentwicklung gilt analog das zur Unternehmensentwicklung Erwähnte: Es gilt, wie beim Unternehmen selbst, den Aspekt der Leistung und den Aspekt der Kommunikation sowie des Zeichens im Sinn der Unternehmensziele zu gestalten.

Während die Gestaltung des Leistungsaspekts eines Produkts im Fokus der Designphase steht und im Engineering und in der Betriebswirtschaft gut beherrscht wird, ist die kommunikative Seite des Produkts in der Designphase meistens auf die ergonomische und ästhetische Gestaltung seiner sinnlichen Erscheinung im Sinn des Industrial Design beschränkt. Die weiteren kommunikativen Elemente werden später hinzugefügt und sind primär die Aufgabe des Marketing. Das ist nicht ausreichend, wenn die Erschaffung des Produkts II zeitkritisch ist. Es gilt vielmehr, bereits in der Designphase die Gestalt der Produkt II-Aspekte bewusst zu thematisieren und als Teil eines integralen Produktdesigns zu betrachten, das beide Produktaspekte, Produkt I und Produkt II, umfasst.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 718

Was bedeutet das? Das Produkt II muss nicht nur durch ein ästhetisch befriedigendes Design gefallen und einen emotional-ästethischen Wert erzeugen. Es gilt auch die Handlungs-Aspekte so zu gestalten, dass der Kunde und die übrigen Stakeholder mit ihm auf befriedigende Weise umgehen können, das heisst, es muss allen Beteiligten klar sein, welche Rolle das Produkt spielt und welche ihre eigenen sind. Nur dann wird der Wert aus Handlungen und Interaktionen über den ganzen Life Cycle der Leistungen optimal. Das verlangt aber den Entwurf und den Aufbau des entsprechenden Handlungswissens. Besonders wichtig sind dabei Situationen mit hoher emotionaler Energie, wie Fehlfunktionen oder Schadensfälle. Es ist wichtig, das Design des Produkts und der Kommunikationsabläufe auf solche Situationen auszurichten; ebenso wie auf der Ebene des Unternehmens ein gutes Issue Management gebraucht wird.

Der Wissensbestandteil des Produkts im Sinn des Know-what muss schliesslich so gestaltet werden, dass er bei den Stakeholdern rasch und erfolgreich implementiert werden kann. Das verlangt zum Beispiel die Verwendung von richtigen Metaphern, um das Produkt als Zeichen lesbar zu gestalten. Es gilt, mit Wissensbestandteilen zu arbeiten, die beim Adressaten bereits vorhanden sind. Dies verhalf beispielsweise der Internet-Applikation E-Mail zum raschen Durchbruch: Jeder weiss, was ein Brief und ein Briefkasten ist und was beim Versenden eines Briefs passiert. Die Verletzung dieses Grundsatzes ist schuld am Niedergang zahlreicher funktional sinnvoller Internetprodukte: Die anvisierten Kunden haben das Produkt nicht verstanden, die Diffusion war in der Folge zu langsam.

Betrachtet man das Produkt als Spieler in der kommunikativen Interaktion, so ist klar, dass das Kommunikationsdesign eng mit dem Produkt II-Design koordiniert werden muss und deshalb in weiten Teilen schon in der Designphase geleistet werden, wenn man das Exzellenz anstrebt. Das ist heute nur ansatzweise der Fall.

23.5 Folgerung

Ein derart breit verstandenes Produktdesign, das das Produkt in allen relevanten Situationen nach seiner Rolle befragt und inszeniert und es von Anfang an auch als Zeichen und Nachricht begreift und mitgestaltet, ergibt die Grundlage für die Schaffung erfolgreicher Werte für Kunden. Es thematisiert die Struktur des Bilds eines Produkts (Produkt II). Es gilt, nicht nur die Frage zu behandeln, wie sich das Produkt I in Fertigung und Vertrieb optimal gestalten, aufbauen und pflegen lässt. Ebenso systematisch soll vorgegangen werden, um frühzeitig in den Köpfen und Herzen der Kunden und gegebenenfalls der übrigen Stakeholdern in erwünschter Form präsent zu werden.

691-719_T4_23 14.05.2004 8:33 Uhr Seite 719

Das Bild des Produkts enthält erhebliche Anteile, die Communities involvieren (C-Anteile). Sie haben Netzwerkcharakter und verlangen die explizite Berücksichtigung. Das Community-Element kommt auch dadurch zum Tragen, dass das Produkt meist nicht losgelöst vom dem verantwortenden Unternehmen erlebt wird. Die Stakeholder des Unternehmens und des Produkts beurteilen es gemäss den Wirkungen, die es auf ihre Anliegen hat. Die Bilder, die sie vom Produkt und Unternehmen haben, beeinflussen daher den Unternehmenserfolg direkt oder indirekt. Wir haben sie deshalb als «Stakeholder Capital» bezeichnet. Sein Management verlangt ebenso viel Professionalität wie jenes der klassischen Assets. Der Einbezug der externen Perspektiven ist deshalb über den ganzen Managementzyklus nötig, bei der Startegie- und Produktentwicklung und deren Umsetzungen. Ein weiteres Element des Stakeholder-Capital-Managements ist ein integrales Kommunikationsmanagement, dessen Hauptelemente Unternehmenskommunikation und Marketing sind.