

## 4 Zur Bedeutung von Beziehungen und der Menschen

### 4.1 Die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen als Grundlage jedes Grenzmanagements

von Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner und Heinz K. Stahl

Von den Ansätzen zu einer Theorie der Unternehmung verdienen jene besondere Beachtung, die verhaltenswissenschaftlich orientiert sind. Der *interessenpluralistische* Ansatz der Theorie der Unternehmung ist hierfür ein Beispiel. Er hat in der Betriebswirtschaftslehre ein hohes Maß an Anerkennung und Eingang in eine Reihe verschiedener verwandter Ansätze gefunden. Allerdings konnte er die in der Praxis geweckten Erwartungen nur zum Teil einlösen.

Dies liegt unserer Meinung nach vor allem daran, dass Pluralismus in jeglicher Form immer mit *Mehrdeutigkeit* verbunden ist. Wenn ich mich für A entscheide, darf ich deswegen B, C und D nicht ausschließen, heißt es dann zum Beispiel. Folge ich dieser Forderung, dann wird meine Entscheidung für A möglicherweise verwässert oder gar kontraproduktiv. Also hole ich zusätzliche Informationen ein, die mir z.B. nahe legen, C und A zu bevorzugen und keine Gedanken mehr für B und D zu verschwenden. Ich finde das reichlich widersprüchlich und suche nach noch mehr Information. Ein Berater empfiehlt mir möglicherweise, E und F nicht zu vernachlässigen und im übrigen unverzüglich mit D zu beginnen, um der Konkurrenz zuvor zu kommen. Und so fort.

Manager werden beschäftigt, um (im Sinne des italienischen "maneggiare") "Hand anzulegen", Widerstände zu überwinden, Eindeutigkeiten herzustellen. Ihr Berufsbild ist stark vom Denken und Handeln in der Kategorie des "Entweder-Oder" geprägt. Entweder Effizienz oder organisatorischer "Slack", entweder Zentralisierung oder Dezentralisierung, entweder Kontrolle oder Vertrauen, entweder Geschlossenheit oder Öffnung usw. Ein "Sowohl-Als-auch" bringt hingegen Mehrdeutigkeiten in die Organisation. Dies erzeugt Spannungen, weil vieles immer nur vorläufig ist, über längere Zeiträume beobachtet werden muss, nur mit Versuch und Irrtum gehandhabt werden kann. Mit einem "Entweder-Oder", das so plausibel klingt und deshalb auch

gesellschaftlich akzeptiert ist, kann man den Problemen des Pluralismus leicht entfliehen. So ist denn auch der sog. "Stakeholder-Ansatz" mit mehr Rhetorik versehen worden, als dies aufgrund seiner tatsächlichen Realisierung in der Praxis gerechtfertigt wäre.

Allerdings fehlt es u. E. in der Literatur an Handlungsanleitungen, die dem Praktiker den Weg zu einer pluralistischen Orientierung aufzeigen könnten. Mit den folgenden Ausführungen versuchen wir, diese Lücke zu schließen.

#### 4.1.1 Zum Verhältnis zwischen Unternehmung und ihren Umwelten

Unternehmen stehen in ständigem Kontakt mit ihren Umwelten. Sie decken ihren Ressourcenbedarf durch Leistungen ihrer Zulieferer, wetteifern mit ihren Konkurrenten um Kunden, verkaufen an diese Produkte und Dienstleistungen, entwickeln oder adaptieren neue Technologien, bezahlen Steuern und Abgaben, stellen Mitarbeiter zum Aufbau neuer Kompetenzen ein etc.

Es gibt nun für ein Unternehmen verschiedene Möglichkeiten seine Umwelten zu betrachten. Eine davon betrachtet das Unternehmen in Form von Stakeholdern wie Kunden, Konkurrenten, Zulieferern, Management etc. sowie abstrakten Bezugsgruppen wie Gesellschaft, Politik oder Technologie. Eine analytische Einteilung, die häufig verwendet wird, differenziert nach einer *generellen* Umwelt, die aus einer soziokulturellen, technologischen, politischen und ökonomischen Dimension besteht, sowie einer *enger* gefassten Aufgaben- oder Wettbewerbsumwelt, die sich aus Kunden, Konkurrenten, Mitarbeitern, Zulieferern usw. zusammensetzt.

Nicht alle diese Bezugsgruppen sind jedoch für Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung. Jene, die Ansprüche an das Unternehmen stellen bzw. deren Interessen mit dem Unternehmen verbunden sind, werden als Anspruchsgruppen oder Stakeholder bezeichnet<sup>1</sup>. Sie prägen die *relevante* Außenwelt eines Unternehmens. Dabei werden auch Anspruchsgruppen wie die Mitarbeiter als Teil dieser Außenwelt betrachtet, da sie gewissermaßen "von außen" Erwartungen gegenüber dem Unternehmen repräsentieren, gegenüber denen das Unternehmen Stellung zu beziehen hat. Welche der Stakeholder vom Unternehmen als relevant betrachtet werden, hängt vom Einzelfall ab. Es gibt immer noch andere Bezugsgruppen, die von Unternehmen als nicht relevant beurteilt werden. Dies kann zu großen Problemen und Lernerfahrungen führen, wie z.B. der Erdölkonzern SHELL hinsichtlich GREENPEACE erfahren musste.

Die "Konstruktion" des Umfeldes einer Unternehmung ist nicht als willkürlicher oder einmaliger Vorgang zu verstehen. Vielmehr sind Unternehmen ständig auf der Suche nach Weltsichten, die es ihnen ermöglichen, erfolgreich zu agieren und die für sie nützlich sind. Eine Gefahr besteht darin, die relevanten Umfeldler als zu weit oder zu eng zu interpretieren. So geraten Unternehmen, die andere, neu am Markt auftretende Unternehmen anfangs für nicht relevant erachteten, immer wieder in bedrohliche Situationen. Ein Beispiel hierfür sind die neuen Internet-Beratungsgesellschaften, die durch die etablierten Unternehmensberatungen als Wettbewerber erst sehr spät wahrgenommen wurden. Oder man erinnere sich an die Haltung europäischer Unternehmen zu den ersten japanischen Autos und Spiegelreflexkameras, oder die Sichtweise von IBM vor 15 Jahren gegenüber einer kleinen Softwarefirma namens MICROSOFT.

Beobachtet nun ein Unternehmen sich selbst und seine relevanten Umwelten (vgl. Abb. 1), so stellen sich ihm etwa folgende Fragen:

- Wie verhalten wir uns gegenüber unseren Kunden? Und wie verhalten sie sich uns gegenüber?
- Wie handeln wir gegenüber Konkurrenten? Wie handeln diese uns gegenüber?
- Wie sind unsere Handlungen gegenüber dem Staat einzuschätzen? Wie die seine?
- Wie verhalten wir uns gegenüber unseren Kooperationspartnern? Wie diese uns gegenüber? Usw.

Es ist nicht davon auszugehen, dass sich die Möglichkeiten des Unternehmens gegenüber allen Bezugsgruppen gleichermaßen erweitern lassen. Hier sind Überlegungen anzustellen, die einem Trade-off gleichkommen. Sie kreisen um Fragen wie:

- Wie gehen wir mit unseren Anspruchsgruppen um?
- Auf wessen Interessen nehmen wir inwieweit Rücksicht?
- Welche vernachlässigen wir?
- An welchen Vorgaben müssen wir uns ausrichten?
- Streben wir nach einer Harmonisierung der Zielsetzungen, oder lassen wir ausgewählte dominieren?

Diese Fragen sind nicht nur taktischer, sondern auch *normativer* Natur. Es handelt sich aber auch um ein Kräftemessen, ein "Bargaining", bei dem man manchmal Terrain dazugewinnt und manchmal welches verliert. Auch hier sind wieder Trade-off-Überlegungen anzustellen, worauf man seine Anstrengungen konzentrieren will, und wo man sich eher zurückhalten sollte.

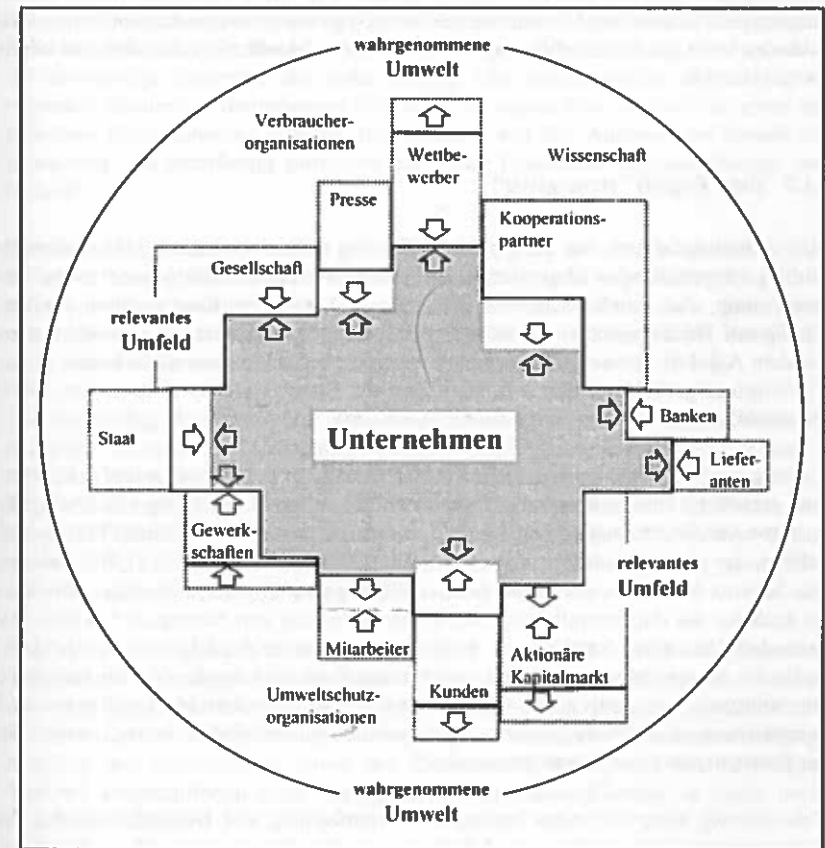


Abb. 1: Das Unternehmen/Umwelt Verhältnis

Hinzu kommt, dass man in vielen Stakeholderbeziehungen heute immer schwerer weiss, ob nun der Stakeholder noch ausserhalb des Unternehmens steht oder sich im Unternehmen befindet. In der Softwareentwicklung arbeiten immer mehr Experten als Freelancer? Gehört nun ein Freelancer, der vielleicht zu 40% seiner Zeit für das Unternehmen arbeitet, zum Unternehmen oder nicht? Oder die Mitarbeiter eines Automobilzulieferers, die am Band des Herstellers ihr Zulieferteil in die Fahrzeuge

einsetzen, gehören, stehen sie innen oder aussen? Die Grenzziehung zwischen Unternehmen und Stakeholder-Umwelt verschiebt sich gewissermaßen kontinuierlich. Wir haben es heute bei Unternehmen eher mit einer Art "Amöbe" zu tun, den mit einem starren Gebilde.

#### 4.1.2 Zum Begriff "strategisch"

Eine Arbeitsdefinition von Unternehmensführung könnte so lauten: Unternehmensführung ist gestaltendes Eingreifen in den gesamten Wertschöpfungsprozess der Unternehmung, das durch sachliche, personale und zeitliche Koordination der verschiedenen Handlungsbereiche erfolgt. Da "Unternehmensführung" besonders dann mit dem Adjektiv "strategisch" versehen wird, wenn der Interessenpluralismus in den Vordergrund gerückt werden soll, stellt sich die Frage, welchen zusätzlichen Informationsinhalt dieses Wort zu transportieren vermag.

"Strategisch" bedeutet für uns mehr als "die Strategien betreffend" oder "auf Strategien gerichtet". Unsere Erfahrungen in der Erstellung und Umsetzung von Strategien, insbesondere im internationalen Kontext, haben zur Entwicklung eines "Prüfrasters" geführt, der sich an Arbeiten von SCHOLZ (1987) und SCHREYÖGG (1984) anlehnt. Das Schema hat sich sowohl didaktisch im Strategietraining von Führungsnachwuchs als auch bei der Ausformulierung und Implementierung von Strategien bewährt. Danach sind Aktivitäten "strategisch" zu nennen, wenn jedes der folgenden sechs Merkmale, die zu drei Merkmalspaaren zusammengefasst sind, in der Vorbereitung und Durchführung von Aktivitäten wiederzufinden sind. Die drei Merkmalspaare sind Fokussierung und Umweghandeln, Kategorisierung und Relativierung sowie Zukunftsorientierung und Kontingenzdenken.

*Fokussierung* entspricht einer bewussten Vereinfachung und Beschränkung bei der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Sie kommt einer "Disziplinierung" gleich, nicht schon von vornherein der Vielfalt an Variablen, Ausprägungen und Interdependenzen zu erliegen. Fokussierung ist gleichermaßen ein Konzentrieren auf das Wesentliche. Die oft vernachlässigte stringente Selektion von Kernkompetenzen wäre ein Beispiel dafür. *Umweghandeln* ist eine Konsequenz aus der Beschränkung der Fokussierung und bedeutet die Schaffung von Handlungsmöglichkeiten und das Besetzen von Positionen. Es ist durch ein vorbereitendes Denken in Spielzügen gekennzeichnet, steht aber nicht zwangsläufig mit "manipulieren", "bluffen" oder "hintergehen" in Verbindung.

*Kategorisierung* ist das Argumentieren in Fähigkeiten, Bedrohungen, Gelegenheiten, Stärken, Schwächen usw. Erfahrungsgemäß bereitet diese Komponente die geringsten Schwierigkeiten bei der Ausarbeitung von Strategien. Vernachlässigt wird jedoch oft der notwendige Gegenpol, die *Relativierung*. Die ausschließliche Betrachtung des eigenen ("fokalen") Unternehmens lässt keine Aussagen über die Qualität seiner strategischen Fähigkeiten zu. Erst die Relativierung mit den Außenwelten erlaubt eine Bewertung und rechtfertigt zumindest auf dieser Dimension die Bezeichnung "strategisch".

Die *Zukunftsorientierung* bezieht sich auf den Umgang mit dem ausgewählten Zeithorizont. "Strategisch" zu nennendes Denken und Handeln ist grundsätzlich auf eine offene, nicht prognostizierbare Zukunft gerichtet. Das bedeutet auch, dass "strategisch" nicht a priori mit langfristig gleichzusetzen ist und umgekehrt "langfristig" nicht immer einen strategischen Charakter impliziert.

Die notwendige Ergänzung zur Zukunftsorientierung ist das *Kontingenzdenken*. Es akzeptiert bewusst ein "Auch-anders-möglich-Sein". Kontingenzdenken umfasst damit ein "Denken in Risiken" und ein "Denken in möglichen Welten" ebenso wie die Bereitschaft zu "proaktivem Handeln". Kontingenzdenken bildet in der Praxis meist die größte Hürde zum "Strategischen". Oft beschränkt es sich auf "unechtes" Kontingenzdenken, d.h. es wird von vornherein nach einer robusten Lösung gesucht, die allen "möglichen Welten" gerecht werden soll.

Kombiniert man diese Kriterien mit der oben vorgestellten Arbeitsdefinition von Unternehmensführung, so ist eine Unternehmensführung dann strategisch zu nennen, wenn im "gestaltenden Eingreifen" und in der "sachlichen, personalen und zeitlichen Koordination" die Merkmale der Fokussierung und des Umweghandelns, der Kategorisierung und Relativierung sowie der Zukunftsorientierung und des Kontingenzdenkens wiederzufinden sind. Strategische Unternehmensführung ist damit immer auch *Wandelarbeit*.

Um nun alle erwähnten Elemente sinnvoll in einen *praxisnahen* Bezugsrahmen überzuführen, bedienen wir uns eines Konzepts, das am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen entwickelt wurde (Müller-Stewens/Lechner 2001), und mittlerweile in die Unternehmenspraxis verschiedenster Branchen Eingang gefunden hat: der General Management Navigator (GMN)<sup>®</sup>.

### 4.1.3 Aufbau und Felder des General Management Navigator (GMN)®

Der General Management Navigator (GMN) besteht aus den in Abb. 2 dargestellten vier plus eins Arbeitsfeldern. Sie tragen die Namen Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung, Veränderung und Performance Messung. Mit diesen Feldern wird das strategische Management nicht nur *statisch* erfasst, sondern die Felder sind auch so angeordnet, dass sie – ausgehend von der Initiierung – eine *prozessuale* Betrachtung ermöglichen.

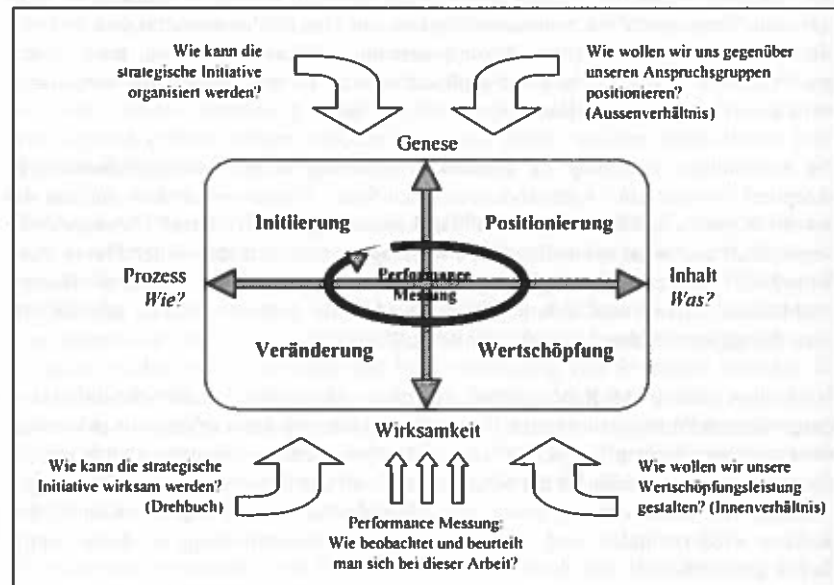


Abb. 2: Der General Management Navigator (GMN)® (Müller-Stewens/Lechner 2001)

Jedes der Felder besteht aus zwei Teilen: Zuerst wird in Form einer *Reflexion* die jeweilige Thematik aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und theoretisch "aufgerollt". Im Anschluss daran rückt zweitens die *Gestaltung* in den Vordergrund. Verschiedene Gestaltungsoptionen werden aufgezeigt, mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen diskutiert und mit wissenschaftlichen Erkenntnissen "unterfüttert". Betrachten wir also die fünf Felder im Überblick.

#### 4.1.3.1 Initiierung: Initiativen zur Beeinflussung des Unternehmens starten

Als strategische Initiative wird jeder "Impuls" im Unternehmen verstanden, der dessen Entwicklung signifikant betrifft. Zu denken ist z.B. an Initiativen, die sich auf den Eintritt in ein neues Geschäftsfeld, ein spezifisches Wertschöpfungsmodell oder eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen beziehen. Solche Impulse können prinzipiell überall im Unternehmen entstehen und sind nicht an eine bestimmte Hierarchieebene gebunden. Sie können ihren Ursprung also nicht nur auf Ebene des Top-Managements haben, wie dies oft angenommen wird, sondern ebenso auf den mittleren und unteren Managementebenen. Auslöser von Initiativen können dazu formell ermächtigte Gremien sein, aber auch informelle Netzwerke von Mitarbeitern quer über die Hierarchieebenen.

Auch die oft durch die oberste Führung ausgegebenen "strategischen Schlachtrufe" ("Null-Fehler-Qualität", "Global Player", "Systemführerschaft" etc.) sind häufig vorerst einmal außerhalb der formellen strategischen Planung lanciert worden. Es kann nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass strategische Initiativen immer nur bewusst lanciert und vorangetrieben werden. Oft gewinnen sie erst über die Zeit an Kontur und "Fahrt", werden nachträglich rationalisiert und dann erst als wirksame Impulse erkannt. Um mit MINTZBERG zu sprechen, Strategien "emergieren" (vgl. ders. 1988). Eine strategische Initiative umfasst daher sowohl intendierte als auch nicht-intendierte Impulse.

Wie diese Überlegungen bereits andeuten, wird damit der Begriff der strategischen Initiative bewusst nicht auf den Gedanken der *Formulierung* von Strategien (zu verstehen als offizielle, strategische Pläne) und deren anschließender Realisierung verengt. Dass eine strategische Initiative sich nach diesem Muster entfaltet, ist zwar denkbar und empirisch durchaus anzutreffen, jedoch lassen sich ebenfalls eine Reihe alternativer Muster in der Praxis beobachten, die eine all zu enge Vorstellungweise nachhaltig relativieren und erweitern. In Anlehnung an KIRSCH (1997) wird daher auch nicht von wichtigen strategischen Entscheidungen und deren anschließender Umsetzung, sondern von einem organisatorischen Basisprozess ("On-going Process") ausgegangen.

Dieser "On-going-Process" ist durch die Vielfalt der Aktivitäten und Interaktionen im laufenden Geschehen in und um das Unternehmen herum gekennzeichnet. Die interessanten Fragen sind nun: Nach welchen Mustern entstehen strategische Initiativen? Welchen gelingt es, diesen Basisprozess zu beeinflussen? Warum haben sich auf dem "Marktplatz" strategischer Initiativen gerade diese im Entscheidungsprozess durchgesetzt? Warum konnten auf dem "Marktplatz" strategischer Initiativen gerade diese in

die Verhaltensmuster der Organisation umgesetzt werden bzw. Eingang finden? Was geschieht dabei und wie ist dies zu erklären?

#### 4.1.3.2 Positionierung: Das Verhältnis gegenüber den Stakeholdern bestimmen

Strategische Initiativen richten sich bei der Positionierung auf das Außenverhältnis eines Unternehmens. Das, was "außen" ist, wird durch die im Handlungssystem als relevant erachteten Stakeholder "personifiziert". Diese Außenwelt umfasst folglich alle Gruppierungen, die einen Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben können, oder im Gegenzug von diesem beeinflusst werden (vgl. HARRISON/JOHN 1996, S. 47). Zwischen ihnen und dem Unternehmen finden dabei rekursive Austauschbeziehungen statt, die sich nicht nur auf den Transfer von Geld und Gütern beziehen, sondern auch durch politische und kulturelle Interaktionsprozesse geprägt sind. Insgesamt geht es bei der Positionierung um die Bestimmung des Verhältnisses zwischen einem Unternehmen und den Anspruchsgruppen seiner Umwelt.

#### 4.1.3.3 Wertschöpfung: Das Innenverhältnis ausgestalten

Die Position eines Unternehmens steht in enger Verbindung mit seinem "Innenleben", d.h. seinen Fähigkeiten und wertschöpfenden Prozessen. Denn je nachdem, über welche Fähigkeiten ein Unternehmen verfügt, hat dies meist direkte Auswirkungen auf seine Handlungsmöglichkeiten gegenüber der Umwelt. Die Supermarktkette WAL-MART z.B., ist durch ihr ausgefeiltes, satellitengestütztes Informationssystem in der Lage, über seine Filialen in "real time" aktuelle Markttrends zu identifizieren und sie seinen Kunden anschließend in kürzester Zeit zu offerieren – eine Fähigkeit, die ihm eine herausragende Stellung am Markt und gegenüber seinen Konkurrenten ermöglicht. Strategische Initiativen, welche die Wertschöpfung eines Unternehmens betreffen, sind daher auf die Entwicklung und/oder Verbesserung organisationaler Fähigkeiten gerichtet. Dies kann sich dann konkret auf Elemente wie z.B. das Wertschöpfungsmodell, die Organisationsstruktur, Managementsysteme oder die Weiterbildung von Humanressourcen erstrecken.

#### 4.1.3.4 Veränderung: Die Initiativen zum Leben bringen

Nachdem es bei der Positionierung und Wertschöpfung um den Inhalt von strategischen Initiativen ging, behandelt das vierte Feld, ob und wie sie operative Wirksamkeit erlangen und sie in der Lage sind, das Unternehmen zu verändern. Genauer gesagt, geht es um die Auswirkungen strategischer Initiativen auf den organisatorischen Basisprozess, womit sich der Kreis zur Initiierung wieder schließt. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen nicht nur *technische* Systeme zur Herstellung von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch *soziale* Systeme sind, in denen verhaltenswissenschaftliche Phänomene eine besondere Rolle spielen. Strategische Initiativen können sich hier entfalten, an Momentum gewinnen oder untergraben und in ihrer Wirksamkeit behindert werden.

#### 4.1.3.5 Performance Messung: Den Fortschritt beobachten und auf Feedback achten

Das fünfte und letzte Feld des GMN behandelt die Performance Messung. Unter diesem Begriff lassen sich prinzipiell alle Arten von Ansätzen zusammenfassen, die den Verlauf von strategischen Initiativen von der Genese bis zu ihrem Wirksamwerden beobachten und messen. Während traditionell der Fokus auf der finanzwirtschaftlichen Messung lag, hat in den letzten Jahren hier eine Bewegung hin zu umfassenden, mehrperspektivischen und schon frühzeitig Feedback gebenden Ansätzen stattgefunden (Stichwort: "Balanced Scorecard").

#### 4.1.4 Die Einflusskräfte der Umwelt

Will man nun, nachdem mit einer Bestandsaufnahme der Ausgangssituation ein erster Überblick über das Unternehmen und seine Umwelt gewonnen wurde, die Reflexion weiter vertiefen, kann man eine detaillierte Betrachtung der Kräfte der Umwelt vornehmen. Die grundsätzliche Problematik dabei ist es, eine Entscheidung zu treffen, welche Einflusskräfte als relevant oder irrelevant einzustufen sind. Denn prinzipiell kann man sich die Umwelt als unbegrenzte Menge von Einflusskräften vorstellen, von denen ein Unternehmen immer nur einige wenige erfassen und analysieren kann. Daher besteht die Gefahr, entweder zu stark deskriptiv vorzugehen und mit viel Ressourceneinsatz eine nicht mehr überschaubare Menge an Einflusskräften zu ermitteln, oder zu reduktionistisch vorzugehen und wichtige Einflusskräfte zu vernachlässigen.

Möchte man angesichts dieser Problematik einen pragmatischen Mittelweg gehen, dann bietet es sich an, zunächst eine Stakeholder-Analyse anzustellen, die intuitiv getriebenen Aufschluss über die Anspruchsgruppen eines Unternehmens vermittelt. Je nach Bedarf ist sie dann um analytische "Tiefenbohrungen" zu ergänzen, die ein noch besseres Verständnis einzelner Gruppen ermöglichen. Parallel oder im Anschluss daran kann dann ein auf Vollständigkeit ausgerichteter "Gegencheck" vorgenommen werden, in dem die Umwelt relativ systematisch in ihre Einzelteile zerlegt wird. Damit wird der Gefahr begegnet, wichtige Einflussfaktoren zu übersehen.

Eine solche Anspruchsgruppen-Analyse kann man sowohl aus Sicht des gesamten Unternehmens als auch aus Sicht einer einzelnen Geschäftseinheit durchführen. Für welche Ebene man sich entscheidet, sollte man vorab festlegen. Denn in aller Regel wird sich ein unterschiedliches Bild ergeben, je nachdem welche unternehmerische Einheit man betrachtet. So stehen aus Sicht einer einzelnen Geschäftseinheit beispielsweise Anspruchsgruppen wie Kunden, Wettbewerber oder Zulieferer im Vordergrund des Interesses, während aus Sicht einer Gesamtsteuerung das Verhältnis zu den Geschäftseinheiten, Gewerkschaften oder staatlichen Stellen von Bedeutung ist.

#### 4.1.5 Die Stakeholder-Analyse

Die Stakeholder-Analyse verfolgt mehrere Ziele:

- Erstens soll sie dabei helfen, die *relevanten* Anspruchsgruppen zu erkennen,
- zweitens ihre jeweilige *Bedeutung* für das Unternehmen zu klären, und
- drittens Anregungen für den Umgang mit ihren *Forderungen* und *Bedürfnissen* zu erarbeiten.

Auch bei Neugründungen kann eine derartige Vorgehensweise hilfreich sein. Man gewinnt dadurch Klarheit, auf wen das junge Unternehmen seine Aufmerksamkeit richten und wie es mit den verschiedenen, sich oft widersprechenden Erwartungen umgehen soll.

##### 4.1.5.1 Schritt 1: Die relevanten Anspruchsgruppen ermitteln

Dabei werden all die Anspruchsgruppen aufgelistet, die als relevant erachtet werden und für den Erfolg eines Unternehmens wichtig sind. Ist dies erfolgt, kann anhand einer Checkliste (vgl. Abb. 3) überprüft werden, ob die spontan erstellte Liste der An-

spruchsgruppen vollständig ist. Bei der Ermittlung der relevanten Anspruchsgruppen ist es naheliegend, sich auf die *externen* Anspruchsgruppen zu konzentrieren, wie sie beispielsweise durch Kunden, Zulieferer, Kooperationspartner, Wettbewerber, staatliche Stellen oder Interessenverbände gebildet werden. Oft übersieht man dabei jedoch die Bedeutung der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen *internen* Anspruchsgruppen (wie den einzelnen Managementebenen, dem Verwaltungs- oder Aufsichtsrat und weiteren Gruppierungen von Mitarbeitern) und zieht sie nicht explizit in Betracht. Doch da deren Interessen keineswegs immer mit den Interessen des gesamten Unternehmens übereinstimmen, ja bisweilen drastisch auseinanderlaufen können, gilt es auch diese explizit zu berücksichtigen<sup>1</sup>.

#### Checkliste: Ermittlung der externen und internen Anspruchsgruppen

1. Gibt es Gruppierungen, von denen Aktionen in Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik bzw. -strategie ausgehen (z.B. Streiks)?
2. Welche Gruppierungen spielen eine formelle/informelle Rolle bei der Formulierung der Unternehmenspolitik bzw. -strategie (z.B. Vorstand)?
3. Wer verschafft sich - bezogen auf das Unternehmen und seine Geschäfte - lautstarkes Gehör (z.B. Bürgerinitiativen)?
4. Lassen sich Anspruchsgruppen aufgrund demographischer Kriterien benennen (z.B. Alter, Geschlecht, Rasse, Beruf, Religion)?
5. Gibt es Organisationen, zu denen enge Beziehungen unterhalten werden und die das Unternehmen beeinflussen könnten (z.B. Verbände)?
6. Wer besitzt, nach Meinung von Experten, relevante Interessen bezüglich des Unternehmens und seiner Geschäfte (z.B. Kartellbehörde)?

Abb. 3: Checkliste für die Ermittlung der Anspruchsgruppen

Folgt man Überlegungen der neueren Systemtheorie, dann kann man die Beziehungen eines Systems zu seinen externen Anspruchsgruppen der "Außenwelt" und die Beziehungen zu seinen Mitgliedern der "Innenwelt" zuordnen. Außen- wie Innenwelt bilden zusammen die Umwelt eines fokalen Systems (vgl. WILLKE 1993, S. 59f. Eine solche Differenzierung ermöglicht es beispielsweise, die Forderungen eines Betriebsrates als Forderungen aus der Umwelt zu verstehen, denen gegenüber sich das fokale System "Unternehmen" zu positionieren hat.

Zu berücksichtigen ist auch, dass sich gerade in größeren Konzernen die einzelnen Geschäftseinheiten mit einer Vielzahl anderer Einheiten auseinander setzen müssen: sei es, dass sie auf deren Dienste angewiesen sind, sei es, dass sie mit diesen um knappe Ressourcen konkurrieren oder sei es, dass sie sich einfach hinsichtlich gemeinsamer Projekte abzustimmen haben. In Konzernen ist daher nicht nur die hierarchisch übergeordnete Zentrale mit ihren Ansprüchen zu berücksichtigen, sondern es gilt auch die Ansprüche anderer Geschäftseinheiten ins Kalkül zu ziehen.

Je nach Bedarf werden hier Koalitionen eingegangen, finden Absprachen statt oder wird auch ein mehr oder weniger offener Konfrontationskurs verfolgt. So verbündeten sich beispielsweise in einem deutschen Industriekonzern mehrere Geschäftseinheiten, um den für sie alle wichtigen autonom operierenden Forschungs- und Entwicklungsbereich aufzuspalten und seine einzelnen Abteilungen direkt in ihre Geschäftseinheiten zu integrieren. Sie versprachen sich davon eine besser auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete F&E-Arbeit. Der betroffene Bereich hingegen versuchte, sich dieser Entwicklung zu entziehen, da er um seine Autonomie fürchtete. Er bemühte sich daher, einzelne Geschäftseinheiten sowie die Unternehmenszentrale durch geschicktes Taktieren auf seine Seite zu ziehen.

#### 4.1.5.2 Schritt 2: Die Bedeutung der Anspruchsgruppen für das eigene Unternehmen feststellen

Nicht alle Anspruchsgruppen sind für ein Unternehmen von gleicher Bedeutung. Um hier Unterschiede herauszuarbeiten, sind nun die im ersten Schritt ermittelten internen und externen Anspruchsgruppen in eine Matrix einzutragen (vgl. Abb. 4). Dabei stellt man sich die beiden Fragen: (1) Welchen Einfluss *übt* ein Stakeholder aus (bzw. *könnte* er ausüben)? (2) Wie stark wird der Stakeholder beeinflusst (bzw. *könnte* er beeinflusst werden)?

Geht man von der Annahme aus, dass für ein Stakeholder-Management eine Kapazität  $x$  zur Verfügung steht, dann hilft die Matrix, *Prioritäten* bei der Verteilung dieser Kapazitäten zu setzen: Welchen Stakeholdern sollte man sich insbesondere widmen? Besonders wichtig scheint es zu sein, sich mit den Anspruchsgruppen direkt auseinanderzusetzen, von denen eine starke Einflussnahme ausgehen könnte, die aber gleichzeitig gesprächsbereit sind. Wir nennen sie die A-Stakeholder. In Abb. 4 sind vier solcher Anspruchsgruppen-Prioritätsstufen vorgesehen (Felder A, B, C und D). Interessant sind auch die B-Stakeholder, da man hier nach Wegen suchen kann, wie man die Beeinflussbarkeit erhöhen könnte. Typische C-Stakeholder sind etwa die

Hauptwettbewerber. Ihre Beeinflussbarkeit kann man z.B. durch Kooperationsstrategien erhöhen.

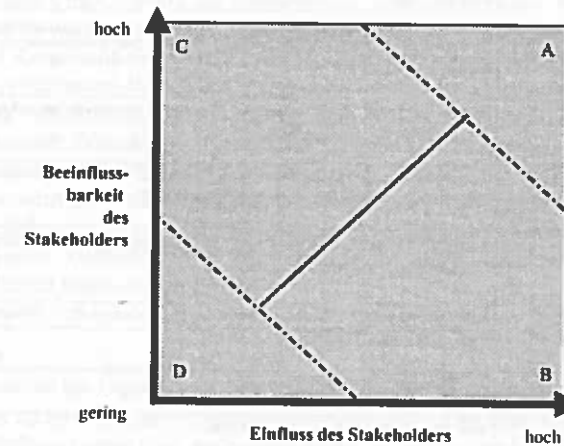


Abb. 4: Relevanz-Matrix der Stakeholder (SI)

Es bietet sich an, für den Umgang mit jeder dieser Gruppen *Spielregeln* zu formulieren, die der Bedeutung der jeweiligen Gruppe entsprechen. So könnte man z.B. für D-Stakeholder-Gruppe sagen, dass sie erstens keiner näheren Analyse unterzogen wird, dass, zweitens, nach einem bestimmten Zeitraum ihre Positionierung in der Matrix überprüft wird und drittens, dass sie auf den Verteiler einer zu benennenden Liste von Informationsquellen kommt. Bei den A-Stakeholdern könnte man z.B. die Spielregel aufstellen, dass es eigene, auf diesen Stakeholder ausgerichtete Strategien geben muss, dass man eine laufende, direkte Kommunikation mit dieser Anspruchsgruppe unterhält und dass eine eigene Zuständigkeit für diese Stakeholder im Unternehmen eingerichtet wird (z.B. "Key Account Manager" für Top-Kunden, eine Abteilung "Investor Relations" für die Aktionäre, eine Gruppe für "Lieferantenintegration" etc.).

## 4.1.5.3 Schritt 3: Erwartungen und Nutzen gegenüberstellen

| Anspruchsgruppe | Erwartungen                                                                                                                   |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mitarbeiter     | Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Status, Sozialbeziehungen, Sinn, Identität, Selbstverwirklichung                           |
| Management      | Kontrolle/Macht, Einkommen/Beteiligung, Umsatzwachstum/Gewinn, Sicherheit der Stellung, Job Design, Status                    |
| Verwaltungsrat  | Kontrolle/Macht, Delegation von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Information, Kompetenz/Leistung, Loyalität, Beziehungen |
| Aktionäre       | Kontrolle/Macht, Information, Wertsteigerung, Investitionen, Steuerrate, Dividende, Kursgewinn, Loyalität                     |
| Kunden          | Abnehmermacht, Produktqualität, Preiswürdigkeit, Konditionen, Image, Liefersicherheit, Flexibilität                           |
| Lieferanten     | Macht, Abnahmesicherheit, Image                                                                                               |
| Banken          | Bonität, Macht, kalkulierbares Risiko                                                                                         |
| Öffentlichkeit  | Arbeitsplätze, Spenden/Stiftungen, Umweltschutz, Einhaltung von normativen Werten                                             |
| Staat           | Steuern/Gebühren, Aufgabenentlastung, Einhaltung von Rechtsvorschriften, Prosperität der Privatwirtschaft                     |

Abb. 5: Idealtypische Erwartungen ausgewählter Anspruchsgruppen

In diesem Schritt sind zunächst die Erwartungen zu klären, welche die jeweilige Anspruchsgruppe gegenüber dem Unternehmen entwickelt hat. Zur eigenen Erkenntnisgewinnung bietet es sich an, zuerst die Erwartungen grob einzuschätzen, um sie dann z.B. in Interviews der Stakeholder selbst in Erfahrung zu bringen und zu verfeinern. Idealtypische Erwartungen von Anspruchsgruppen und entsprechende Stellgrößen, über die sie bedient werden können, sind beispielhaft aus Abb. 5 zu entnehmen.

In gleicher Weise ermittelt man den Nutzen bzw. Schaden, den die Aktivitäten des Unternehmens für die einzelnen Stakeholder stiften bzw. verursachen können. Durch eine sorgfältige Gegenüberstellung der Erwartungen und des Nutzens bzw. Schadens kann leicht festgestellt werden, inwieweit das eigene Unternehmen die Erwartungen ihrer Stakeholder erfüllen kann bzw. wo dies nicht der Fall ist.

## 4.1.5.4 Schritt 4: "Schnüren" von Aktions-, Verhandlungs-, und Kommunikationspaketen

Ergibt sich eine Unterdeckung der Erwartungen, so kann zwischen zwei Vorgehensweisen gewählt werden. Hält man die Differenz für unveränderbar, wird man versuchen, über Kommunikation mit der Anspruchsgruppe Verständnis dafür zu schaffen und die zu erwartenden Widerstände abzuschwächen oder abzubauen. Hält man die Differenz für veränderbar, dann wird mit dem Stakeholder über Erwartungen und Nutzen verhandelt. Dies darf sich jedoch nicht in einer einmaligen Aktion erschöpfen, sondern muss ein laufender, die Realisierung der Strategien begleitender Verhandlungsprozess sein, der eine langfristige Gewinnerposition für beide Parteien in Aussicht stellt. Dabei wird es kaum möglich sein, alle Stakeholder-Interessen unter ein Dach zu bringen. Deshalb geht es hier eher darum, einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessen zu finden.

**Ist-Situation**

1. Listen Sie die für Ihre Organisationseinheit relevanten Stakeholder (Anspruchsgruppen) auf.
2. Übertragen Sie die Stakeholder in die Relevanzmatrix, in dem Sie bei jedem sich fragen, welchen Einfluss er ausübt (bzw. ausüben könnte) und wie Sie ihn selbst beeinflussen (könnten).

**Soll-Situation**

3. Positionieren Sie die Stakeholder in der Relevanzmatrix nun so, dass die Position ihrem tatsächlichen zukünftigen Einfluss und der zukünftig als möglich angenommen Beeinflussbarkeit entspricht.

**Einzelbetrachtung wichtiger Stakeholder**

4. Wählen Sie einen Ihnen besonders betrachtenstwert erscheinenden Stakeholder aus.
5. Diskutieren Sie, welche Erwartungen dieser Stakeholder an Sie hat und welche Erwartungen Sie an ihn haben.
6. Diskutieren Sie weiter, welchen Nutzen Sie ihm stiften und welche Erwartungen seinerseits damit gedeckt werden und welche offen bleiben.
7. Diskutieren Sie weiter, welche Ziele Sie sich bzgl. dieses Stakeholders setzen.
8. Muss dazu mit dem Stakeholder verhandelt werden?  
Wenn ja, welche Optionen (Verhandlungspakete) bestehen hierfür?
6. Listen sie Möglichkeiten der organisatorischen Gestaltung der Beziehung zu diesem Stakeholder auf (strukturelle, politische, kulturell-symbolische). Dabei sollte darauf geachtet werden, dass dieser Massnahmenkatalog der Bedeutung und Beeinflussbarkeit des SH entspricht.

Abb. 6: Vorgehen bei der Stakeholder-Analyse

Eine Stakeholder-Analyse bringt häufig eine Reihe überraschender Erkenntnisse mit sich. So stellt man z.B. oft fest, dass Erwartungen und Nutzen (bzw. entgangener Nutzen) der Anspruchsgruppen sehr verzerrt und subjektiv wahrgenommen werden. Oder aber man erkennt, dass man zwar Stakeholder-Management betreibt, dabei aber falsche Prioritäten setzt, indem man mit wenig einflussreichen (dafür aber "bequemen") oder kaum beeinflussbaren Anspruchsgruppen viel Zeit verbringt.

Fassen wir zusammen: Die Stakeholder-Analyse zeigt, gegenüber welchen Anspruchsgruppen seiner Umwelt sich ein Unternehmen positionieren will, und gibt erste Hinweise, worauf es dabei achten sollte. Dass die Interessen der Anspruchsgruppen mit denen des Unternehmens zusammenfallen, dürfte ein nur selten auftretender Fall sein. Von daher sind immer wieder Spannungen zu erwarten, die es durch spezifische Handlungsstrategien auszubalancieren gilt. Abb. 6 fasst die Arbeitsschritte der Stakeholder-Analyse nochmals zusammen.

#### 4.1.6 Relevante Anspruchsgruppen im Überblick

Die verschiedenen Anspruchsgruppen können in folgender Weise gruppiert werden (vgl. auch Abb. 7):

- Die *Kunden und Absatzmärkte*, auf denen ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen anbietet, nehmen zumeist eine herausragende Bedeutung ein. Ein gutes Verständnis dieser Anspruchsgruppe ist für jedes marktwirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen unvermeidlich.
- Welche Position ein Unternehmen gegenüber seinen Kunden bzw. auf seinen Absatzmärkten einnimmt, hängt wesentlich davon ab, mit welchen *Wettbewerbern* es sich dort auseinandersetzen muss. Auch die Verhaltensweisen der Konkurrenten sind daher zu analysieren und Annahmen über ihre zukünftige Aktionen und Reaktionen zu treffen.
- Neben diesen beiden, im Rahmen der Positionierungsarbeit meist dominierenden Gruppierungen, ist der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmen oft von einer Vielzahl weiterer Stakeholder abhängig. Wie erwähnt, lassen sie sich in *externe* und *interne* Anspruchsgruppen unterteilen. Zu den externen zählen beispielsweise die Zulieferer, Kooperations- und Allianzpartner, staatliche Stellen, Non-Profit-Organisationen, Banken oder der Kapitalmarkt. Wie man die internen Anspruchsgruppen einteilt, ist im Einzelfall zu entscheiden.
- So mag es zweckmäßig sein, zwischen den Interessen der *Mitarbeiter* und denen des *Managements* zu unterscheiden, wenn es beispielsweise um Fragen der Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit geht. Oder man betrachtet einzelne Mana-

gementebenen, wenn es beispielsweise im Zuge fundamentaler Wandelprozesse zu Divergenzen zwischen dem oberen und mittleren Management kommt.

- Auf einer höheren Aggregationsstufe kann man eine Analyse der *allgemeinen* Umwelt vornehmen. Hier können Bereiche wie Politik, Recht, Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie unterschieden werden, die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln setzen.

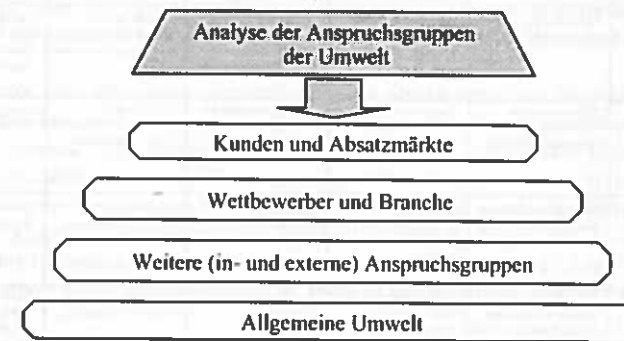


Abb. 7: Anspruchsgruppen der Umwelt

Je nach Relevanz und Stadium der Analyse können nun bei einzelnen Stakeholdern "Tiefenbohrungen" durchgeführt werden. Dies ist i.a. zumindest beim Stakeholder "Kunde" (Marktanalyse, -segmentierung, -strategien) und beim Stakeholder "Wettbewerber" (Branchenanalyse, Bildung strategischer Gruppen, Wettbewerbsstrategien) der Fall. Eine Möglichkeit, sich relativ grob Gedanken über die Ausgestaltung einer Stakeholderbeziehung zu machen, zeigt der Strukturrahmen in Abb. 8 am Beispiel der Post und der Ausgestaltung ihrer Beziehungen zu den Grosskunden.

#### 4.1.7 Zum Schluss: Organisatorische Voraussetzungen für die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen

Nicht anders als bei Beziehungen der unökonomischen Art, spielt auch in Stakeholder-Beziehungen der soziale Mechanismus des *Vertrauens* eine entscheidende Rolle. Akzeptiert man diesen Grundgedanken, so wird man nicht umhin können, im

Unternehmen eine *Vielzahl* möglicher Wirklichkeiten in Kauf zu nehmen. Es muss sozusagen Vertrauen in die Wirkungsweise von Vertrauen bestehen. Eine "eingipfelige" ("monozentrische") Führungsstruktur kann dies nicht leisten, da sie auf *Eindeutigkeit* ausgerichtet ist: Was die Spitze entscheidet, gilt als unverrückbare Vorgabe für die nachgelagerten Stufen und darf nicht hinterfragt werden.

| Ebene:                    | Situation                                                                          | Ziele                                                                                                     | Strategie                                                                              | Massnahmen                                                                | Perf. Messung                                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Sachebene                 | Deregulierung;<br>neue Wettbewerber;                                               | Neue Wettbewerber<br>"Therapy picking"<br>abbauen;                                                        | Verbesserung der<br>Kundenbindung;<br>Integrierte Lösungen;<br>Marktsegmentierung;     | Systemintegration;<br>Innovationen pushen;<br>"Peer groups" einsetzen;    | Umfragen;<br>"Share of wallet";<br>Benchmarking mit der<br>Peer Group; |
| Struktur-<br>organisation | Keine definierten<br>Verkaufsprozesse;<br>1-dimensionale Orga.;                    | Verbesserung von<br>Durchlaufzeiten,<br>Qualität und Kosten;                                              | Dezentralisierung der<br>Verantwortlichkeiten;<br>Standardisierung der<br>Kernprozesse | KAM (1 per 1);<br>P&L-Verantwortlichkeit;<br>3-dim. Organisation;         | Scorecards zur<br>Prozesseffizienz;                                    |
| Mitarbeiter/<br>Kultur    | Keine Verkaufskultur;<br>Mangel an Reputation;                                     | Aufbau einer<br>Corporate Identity;<br>Mehr<br>Kundenorientierung;                                        | Branding;<br>Definition von<br>"Core values";                                          | Training (Verkauf);<br>Neue Anreizsysteme;                                | 360-Grad-Feedback;<br>Scorecards;                                      |
| Macht                     | Abhängigkeit des<br>Kunden aufgrund der<br>Monopolposition in der<br>Vergangenheit | Machtwechsel von den<br>Funktionen zu den<br>"Client owners";<br>Partnerschaftliches<br>Kundenverhältnis; | Interessenspooling;<br>Risikostellung;                                                 | Einrichtung von<br>"Customer councils";                                   | Einbindungs-<br>Index;<br>Umfragen;                                    |
| Vertrauen/<br>Reputation  | Zu viel versprochen,<br>nicht genug gehalten;                                      | Stabile, permanente<br>Beziehung mit den<br>Key Accounts;                                                 | Funktionale und<br>emotionale "Links";                                                 | Events;<br>Einbindung;<br>Regelmässige<br>Beratung;<br>"Customer policy"; | Umfragen;                                                              |

Abb. 8: Strukturrahmen zur Ausgestaltung einer Stakeholderbeziehung

Die Strukturen sollten daher "mehrgipfelig" ("polyzentrisch") aufgebaut sein. Das bedeutet, das Unternehmen wird eher einem *Netzwerk* gleichen als einer starren Pyramide. Netzwerke haben sich längst als eigenständige Organisationsform wirtschaftlicher Aktivitäten zwischen unabhängigen Unternehmen bewährt. Sie verknüpfen Merkmale des Marktes mit solchen der formalen Integration. In kundenorientierten Unternehmen geschieht dies am zweckmässigsten über verhältnismässig selbständige Teileinheiten, die nach Kundengruppen oder Beziehungskategorien organisiert sind.

Das muss nicht gleich die Abschaffung der *Hierarchie* bedeuten. Phantasievoll eingesetzt, ist diese vielgelästerte Ordnungsform ohnedies unverzichtbar. So kann z.B. mit

einer Mischung aus *straffen* Strukturen ("enge Koppelung"), wo Stabilität, Genauigkeit, Planung und Überwachung wichtig sind, und *informalen* Strukturen ("lose Koppelung"), wo es auf Flexibilität, Vielfalt, Selbständigkeit und Neuartigkeit ankommt, hohe Komplexität bewältigt werden, ohne alles der Beliebigkeit zu opfern.

Genau das zeichnet auch die sog. vielfaltfördernden Strukturen aus. Das klassische Bürokratiemodell verträgt sich mit unruhigen Umwelten ebenso wenig wie mit einer gewollten Beziehungsvielfalt. Gefordert wird daher z.B., statt "Palästen" lieber "Zelte" zu errichten, um dadurch Spontaneität, Initiative und Kreativität zu fördern; oder zu "Adhokratien", "Stratokratien", loser Koppelung usw. überzugehen.

Gemeinsam sind all diesen vielfaltfördernden Strukturen etwa folgende Merkmale: Mehrfachrollen und ständiger Aufgabenwechsel für die Organisationsmitglieder; häufiger Einsatz von Projektteams; starke Betonung informeller Kommunikation; kaum Stabsfunktionen; die Führungsspitze steht in engem Kontakt mit den Ausführenden; viele autonome Teileinheiten, die jederzeit wieder auflösbar sind; statt formaler Kontrolle eine ("soziale") Kontrolle durch Kollegen und Mitarbeiter; Betonung der Umsetzung anstelle der reinen Entscheidungsfindung; Anreizsysteme, die an den individuellen Bedürfnissen (z.B. Freizeit statt Geld) ausgerichtet sind.

Mehrgipfelige Strukturen neigen allerdings dazu, die Autonomie der Teileinheiten und Personen in "Eigensinn" zu verwandeln. Um diesen Eigensinn zu "bändigen", benötigt man einen Wertekonsensus ("shared mindset"), auf den sich alle Mitglieder des Unternehmens immer wieder berufen können. Die fünf vertrauensbildenden Normen (vgl. Abb. 9), aufbauend auf der Offenheit, stellen eine immer präsente aber nie aufdringlich wirkende Art von *indirekter* Kontrolle dar.

Die Unternehmensführung muss neben der Kultivierung von Vertrauen auch für *direkte* Kontrollen sorgen. Das gilt sowohl für die eigene Organisation als auch für die Beziehungen nach "außen". Letztere spiegeln lediglich wider, was sich "innen" bewährt hat und dadurch laufend wiederholt wird. Man kann im Unternehmen generell Vertrauen praktizieren und dennoch kritische Teilbereiche durch institutionalisiertes Misstrauen kontrollieren. Die Begründung und Spielregeln für einen solchen "Vertrauens-Kontroll-Mix" sind jedoch auf jeden Fall offen zu legen.

So kann es ratsam sein, zur Einhaltung unternehmensethischer Grundsätze, etwa zur Abwehr aktiver oder passiver Bestechung, hohe Misstrauenskosten in Kauf zu nehmen. Eine rigorose Budgetkontrolle auch für die ansonsten "freischwebende" Entwicklungsabteilung zu praktizieren, Spesenregelungen für alle penibel auszulegen, den Ablauf des Beschwerdemanagements konsequent zu überwachen, die Informationsleistung von Wissensmonopolisten und "Gatekeeper"-Funktionen zu kontrollieren,

das sind nur einige weitere Beispiele dafür, wie "Kontrollpföcke" auch in einer Vertrauensorganisation eingeschlagen werden können.

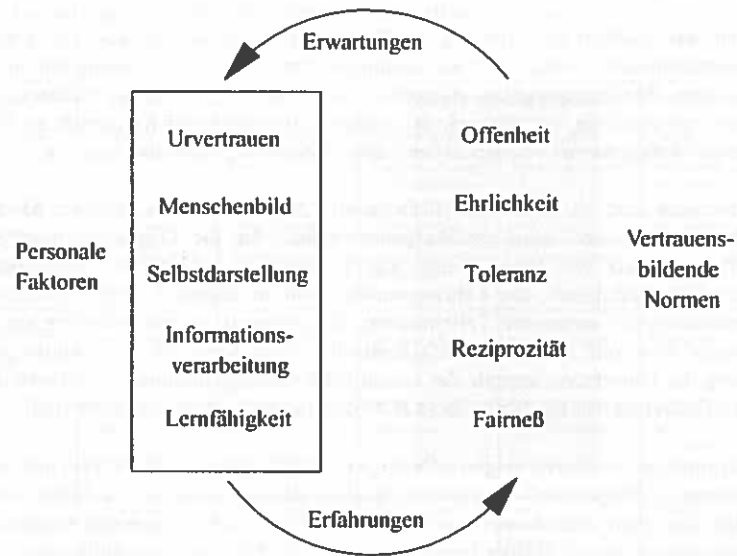


Abb. 9: Wie bestimmte Normen und personale Faktoren den Prozess der Vertrauensbildung beeinflussen

Natürlich sind Unternehmen so zu führen, dass die *Effizienz* im Vordergrund steht. Dennoch wird die Unternehmensführung gut beraten sein, bewusst gewisse "Redundanzen" zu pflegen. Parallelaktivitäten in Verkauf, Kundendienst, Anwendungstechnik, Produktentwicklung etc. – zugegeben, ein Schreckensbild für jeden Controller – stellen fristgerechte Aufgabenerfüllung sicher, fördern den Ideenwettbewerb, verringern die Arbeitsüberlastung, ermöglichen organisationales Lernen aus Fehlern, und führen so über höhere Stakeholder-Zufriedenheit zu einer "Umwegeffizienz".

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Zum Stakeholderkonzept vgl. Janisch (1992). Manche Stakeholder, wie etwa Aktionäre oder Mitarbeiter, gehören je nach Beobachtungsperspektive zum Unternehmen (als Teil) oder zu seiner Umwelt (als Anspruchsgruppe an das Unternehmen). Ein Mitarbeiter ist zwar Teil des Unternehmens; die Gruppe der Mitarbeiter stellt aber Ansprüche *an* das Unternehmen.
- <sup>2</sup> Dass nicht immer von einer Übereinstimmung der Interessen auszugehen ist, zeigt u.a. die Diskussion um eine geeignete "Governance" (Beaufsichtigungs- und Kontroll-Struktur von Unternehmen). Theorien, wie z.B. die Principal-Agency Theorie, gehen von einem Gegensatz der Interessen zwischen Eigentümer und Management aus, und richten daher ihr Augenmerk auf Fragen wie die Schaffung optimaler Überwachungs- und Anreizmechanismen.

## Literatur

- JANISCH, M. (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement, Dissertation Universität St. Gallen 1992
- HARRISON, J.S./JOHN, C.H. (1996): Managing and partnering with external stakeholders, *Academy of Management Executive* 1996, 10 (2), 46-60.
- KIRSCH (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2. überarbeitete und erweiterte Fassung, München 1997
- MINTZBERG, H. (1988): Strategie als Handwerk, in: *Harvard Manager* 1, 1988, S. 73-80.
- MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C. (2001): Strategie und Wandel. Wie strategische Initiativen wirksam werden, i.V. 2001
- SCHOLZ, Ch. (1987): Strategisches Management - Ein integrativer Ansatz, Berlin u.a. 1987.
- SCHREYÖGG, G. (1984): Unternehmensstrategie - Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin u.a. 1984.
- STAHL, H. K. (2000): Balanceakte im Neuen Strategischen Management: Vom "Entweder-Oder" zum "Sowohl-Als-auch", in: Hinterhuber, H.H.; Friedrich, St. A.; Al-Ani, A.; Handlbauer, G.; (Hrsg.): Das Neue Strategische Management - Elemente und Perspektiven einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2000, S. 361-381.
- WILKE, H. (1993): Systemtheorie: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. Vierte überarbeitete Auflage, Stuttgart 1993