

# Mit Anspruch zum Zuspruch

## Was die Stakeholder-Theorie mit Unternehmenserfolg zu tun hat

Fabienne Bünzli

*Ereignisse wie die Finanzkrise oder der aktuelle Abgasskandal haben international für Furore gesorgt und eine breite, teils emotional geführte Debatte über die Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft entfacht. Um diese Diskussionen und die daraus resultierenden Folgen besser zu verstehen, bietet die Stakeholder-Theorie eine hilfreiche Perspektive.*

Die Hauptaufgabe von Führungskräften besteht im Beziehungsmanagement mit ihren Anspruchsgruppen – den so genannten Stakeholdern. Dahinter steht die Annahme, dass Unternehmen umso erfolgreicher sind, je stärker sie den Interessen ihrer Stakeholder Rechnung tragen. Organisationale Wertschöpfung ist unmittelbar an die Fähigkeit geknüpft, die eigenen Anspruchsgruppen zufrieden zu stellen. Der Kreis der relevanten Stakeholder geht dabei weit über die Aktien- und Unternehmensinhaber hinaus. Dementsprechend breit gefächert sind die Interessen, die es aus Unternehmenssicht zu berücksichtigen gilt: Neben dem Erwirtschaften von Gewinn geht es auch um eine transparente Informationspolitik, soziales Engagement oder den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Versäumen es Unternehmen, den verschiedenen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen sie mit jenem rechnen, was manchen Automobilkonzernen derzeit blüht: rückläufige Verkaufszahlen, ein massiver Imageschaden, wiederholte Shitstorms sowie rechtliche Konsequenzen.

### Von CSR bis hin zu Marketing & Finance

Das Zusammendenken wirtschaftlicher sowie ethischer Aspekte gilt als Herzstück der Stakeholder-Theorie und hat deren Entwicklung wesentlich mitgeprägt. Dies zeigt sich in ihrer starken Verankerung im Bereich der Wirtschaftsethik und der Corporate Social Responsibility (CSR). Aus Praxissicht bietet die Theorie eine interessante Perspektive, um sich mit der Le-

gitimität von Stakeholder-Ansprüchen zu befassen. Welchen Interessen, Erwartungen und Bedürfnissen sollen Manager – aus ethischer Sicht – Gehör schenken? Wer hat ein «Recht» darauf, dass seine Anliegen berücksichtigt werden? Und inwiefern haben CSR-Aktivitäten überhaupt einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Performance?

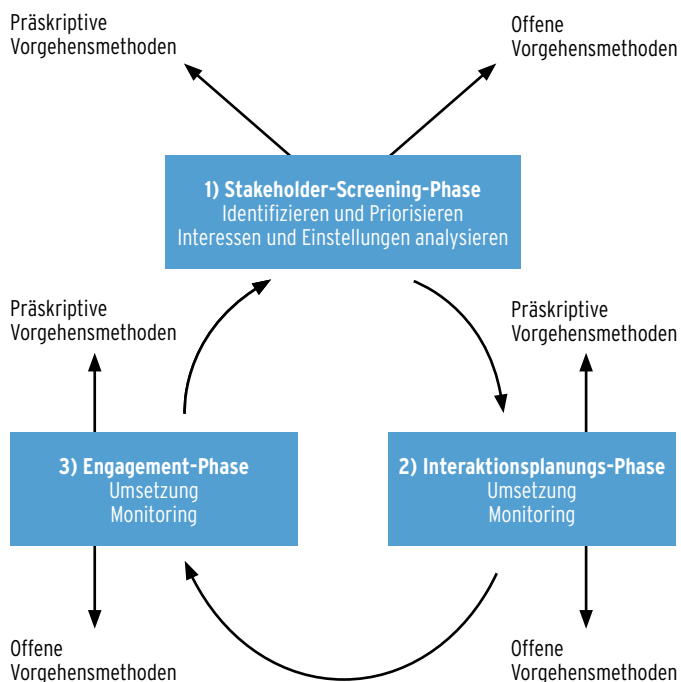
Im Gegensatz zu den Entwicklungen in der Wirtschaftsethik und der CSR-Literatur hatte die Stakeholder-Theorie in den traditionellen Wirtschaftswissenschaften zunächst mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Selbst nach ihrem Durchbruch in den 1980er Jahren fand sie nur wenig Beachtung im Management-, Marketing- oder Finance-Kontext. Da sich diese Disziplinen vor allem für ökonomische Outputs interessieren, wurde die Betonung ethischer Aspekte schlichtweg als zu dominant erachtet. Wie Freeman aber treffend beobachtet, lässt sich seit einigen Jahren eine abnehmende Skepsis feststellen: «Dieses wiederaufkommende Interesse wird von Forschenden angeführt, die erkannt haben, dass der Stakeholder-Ansatz kompatibel mit den ökonomischen Theorien ist und sogar eine noch robustere Grundlage für die Erklärung organisationaler Wertschöpfung bieten kann (...)» (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle 2014, S. 84, eigene Übersetzung). So eignet sich die Stakeholder-Theorie etwa im Bereich der Corporate Finance, um die Verhandlungsmacht von Stakeholdern und deren Investitionsbereitschaft bei Firmenübernahmen zu evaluieren. Ferner lassen sich mit ihrer Hilfe Rück-

schlüsse auf marketingspezifische Fragestellungen ziehen: Wie müssen Botschaften formuliert sein, damit sie in verschiedenen Zielmärkten Resonanz auslösen? Im Bereich Human Resources kann sie zudem als Grundlage dienen, um die Effekte von Vergütungssystemen auf die Motivation und Loyalität von Mitarbeitenden zu analysieren. Außerdem bietet sie einen interessanten Ansatz für Themen des strategischen Managements, beispielsweise wenn es um Fragen nach dem Einfluss von Stakeholder-Gruppen auf die Strategieumsetzung geht.

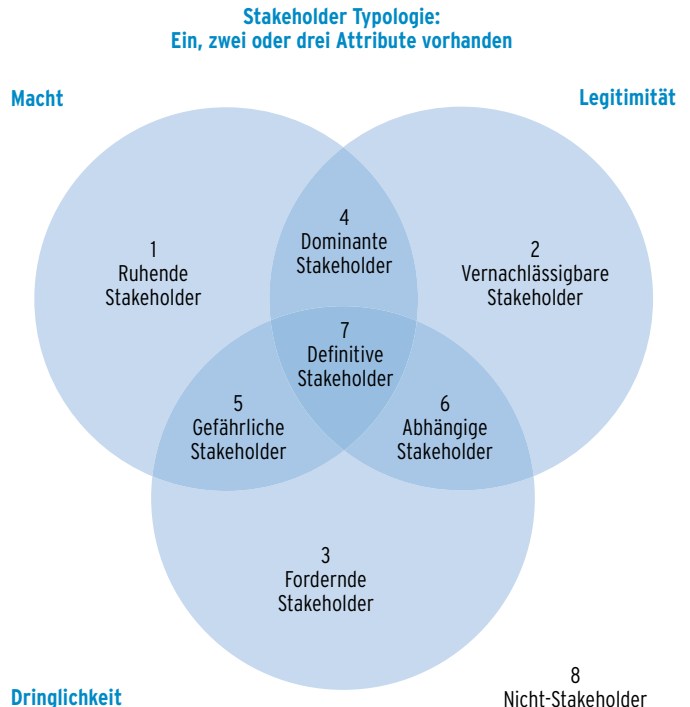
### Viele Fragen, eine Essenz

Wie sich zeigt, ist die Stakeholder-Theorie für verschiedenste Fragestellungen geeignet. Das hat nicht nur Vorteile: Zwar ist es dem Ansatz gelungen, sich innerhalb der Wissenschaft und der Praxis zu etablieren. Die entstandene Vielzahl an Konzepten macht es aber zunehmend schwierig, die wahre «Essenz» der Theorie zu fassen. Dies zeigt sich insbesondere bei der Definition von «Stakeholdern». So stammt eines der meist zitierten Begriffsverständnisse von Freeman. Als Stakeholder bezeichnet er «alle Gruppen oder Individuen, die das Erreichen von Unternehmenszielen beeinflussen oder davon beeinflusst werden können» (Freeman 1984, S. 25, eigene Übersetzung). Es ist charakteristisch für die meisten Begriffsbestimmungen, dass sie zwar einen ersten Eindruck vermitteln, welche Gruppen und Personen potenziell als Stakeholder in Frage kämen.

**Abbildung 1**  
**Prozessmodell beim Stakeholder Management**  
(eigene Darstellung)



**Abbildung 2**  
**Typologie zur Identifizierung & Priorisierung von Stakeholdern** (Mitchell, Agle & Wood 1997)



Dabei verharren sie aber – wie auch Freeman – auf einer relativ abstrakten Ebene. Gerade für die praktische Anwendung der Stakeholder-Theorie ist es essenziell, noch einen Schritt weiterzugehen und das konkrete Vorgehen beim Umgang mit Anspruchsgruppen zu beleuchten. Hierfür hat sich insbesondere das so genannte Stakeholder-Management bewährt.

### Im Dreisprung zum erfolgreichen Umgang mit Anspruchsgruppen

Als einer der populärsten Stränge innerhalb der Stakeholder-Forschung befasst sich das Stakeholder-Management mit den Vorgehensschritten, die Praktikern einen systematischen und zielgerichteten Austausch mit Anspruchsgruppen ermöglichen. Interessanterweise beschreiben dabei viele Stakeholder-Management-Konzepte denselben Prozessablauf. Dieser setzt sich aus drei aufeinander aufbauenden Phasen zusammen: Der Stakeholder-Screening-Phase, der Interaktionsplanungs-Phase und der Engagement-Phase (Abbildung 1).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.