

GELENA

Stakeholderdialoge und Unternehmenserfolg

**Eine empirische Studie über Erfahrungswerte
bei führenden deutschen Konzernen**

Henning Osmers

GELENA-Diskussionspapier Nr. 04-01

ISBN 3-931974-91-X

Oldenburg/Berlin, Februar 2004

Stakeholderdialoge und Unternehmenserfolg

**Eine empirische Studie über Erfahrungswerte
bei führenden deutschen Konzernen**

Henning Osmers

GELENA-Diskussionspapier Nr. 04-01

ISBN 3-931974-91-X

Oldenburg/Berlin, Februar 2004

English Summary

From a success-oriented point of view and with a longer term perspective, does it make sense for companies to regularly openly discuss critical questions that are of public interest with their respective stakeholders, including those stakeholders that do not have a direct potential to jeopardize or otherwise influence a company's performance? The present paper looks for clues for answering that question by examining the effects that the so called stakeholder dialogue-method has or can have on performance-related parameters. The foundation for answering the question is layed by literature-based research into the general relationship between a stakeholder-oriented company policy and the long-term economic success of companies, the result being that stakeholder-orientation is compatible with and can favour economic success. Grounded on empirical examinations the paper then finds that systematical stakeholder dialogues strongly tend to reduce potential risks that may arise from unsatisfied stakeholders, that they tend to have positive effects on a company's reputation and that they can but do not necessarily provide stimuli for the innovation process. The overall conclusion is that stakeholder dialogues tend to be supportive of a company's success, although that tendency may be rather weak. However, the method seems to be especially suitable as an effective instrument for the risk-management of companies.

Zusammenfassung

Macht es aus der Perspektive dauerhaften unternehmerischen Erfolgs Sinn, gezielt und regelmäßig offene Dialoge mit den eigenen Interessengruppen (Stakeholdern) durchzuführen, einschließlich solcher Gruppen, die keinen direkten Einfluss auf das Unternehmen, seine Aktivitäten und seinen Erfolg haben? Das vorliegende Diskussionspapier geht dieser Frage nach, indem untersucht wird, wie sich das so genannte Stakeholderdialog-Verfahren auf verschiedene erfolgsbezogene Parameter auswirkt. Zuvor wird jedoch die grundlegendere Frage gestellt, in welchem Verhältnis eine stakeholderorientierte Unternehmenspolitik und die Chancen auf langfristigen Unternehmenserfolg zueinander stehen, wobei als Ergebnis festgehalten wird, dass Stakeholderorientierung mit unternehmerischem Erfolg kompatibel ist und ihn positiv beeinflussen kann. Basierend auf empirischen Untersuchungen wird des Weiteren ausgeführt, dass systematische Stakeholderdialoge eine deutliche Tendenz zeigen, risikominimierend zu wirken, dass sie darüber hinaus die Reputation tendenziell positiv beeinflussen und dass sie schließlich Impulse für das Innovationsgeschehen geben können, obgleich letztgenannter Effekt unregelmäßig auftritt und die Stärke der Impulse fraglich bleibt. Die Hauptschlussfolgerung dieser Arbeit lautet, dass Stakeholderdialoge sich für Unternehmen tendenziell erfolgsfördernd auswirken, wobei die erfolgsfördernden Effekte in der Regel indirekt und möglicherweise eher schwach sind. Sinnvoll erscheinen Stakeholderdialoge insbesondere als effektives Instrument für das Risikomanagement.

Informationen zum Autor

Henning Osmers, Jg. 1977; betriebswirtschaftliches Studium (International Studies of Global Management) an der Hochschule Bremen sowie an der Malaysian Graduate School of Management der Universiti Sains Malaysia in Kuala Lumpur, Malaysia. Mitautor des Buches „Zukunft kann man nicht kaufen – Ein folgenschwerer Denkfehler in der globalen Ökonomie“.

Kontakt: henning.osmers@email.de

Mitglieder der Forschungsgruppe GELENA

Dr. Thomas Beschorner, Universität Oldenburg

Dr. Bernd Siebenhüner, Universität Oldenburg

Dipl.-Ing. Esther Hoffmann, IÖW Berlin

Maria Hage MA, IÖW Berlin

Dipl.-Geogr. Barbara Thierfelder, IÖW Berlin

Dr. Volker Barth, Universität Oldenburg

Dipl.-Oec. Torsten Behrens, Universität Oldenburg

Dipl.-Pol. Alexandra Lindenthal, Universität Oldenburg

Dipl.-Soz. Claudia Nikschat, IÖW Berlin

Elke Frenzel, Fremdsprachenkorrespondentin, Universität Oldenburg

Angela Schönwolf, Fremdsprachenkorrespondentin, Universität Oldenburg

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	7
2	CHARAKTERISTIKA VON STAKEHOLDERDIALOGEN UND VERFAHRENSANFORDERUNGEN	14
2.1	Begriff und Grundlagen	14
2.2	Durchführung von Stakeholderdialogen	16
2.2.1	Dialogformen und Rahmenbedingungen	16
2.2.2	Grenzen von Stakeholderdialogen	22
3	ZUR ERKENNTNISLAGE BEZÜGLICH DER ERFOLGSWIRKUNG VON STAKEHOLDERORIENTIERUNG.....	23
4	EMPIRISCHE ERGEBNISSE UND ERKENNTNISSE ZUM ZUSAMMENHANG VON STAKEHOLDERDIALOGEN UND UNTERNEHMENSERFOLG	29
4.1	Qualitative Erhebung	29
4.1.1	Ergebnisse.....	30
4.1.1.1	<i>Ergebnisse zur Reputation und zum Risikomanagement</i>	<i>32</i>
4.1.1.2	<i>Ergebnisse zur Lern- und Innovationsfähigkeit.....</i>	<i>35</i>
4.1.2	Interpretation der Ergebnisse	37
4.1.2.1	<i>Erkenntnisse zur Reputation.....</i>	<i>38</i>
4.1.2.2	<i>Erkenntnisse zur Lern- und Innovationsfähigkeit.....</i>	<i>41</i>
4.2	Quantitative Untersuchung.....	42
4.2.1	Ergebnisse.....	45
4.2.1.1	<i>Ergebnisse zur Reputation.....</i>	<i>48</i>
4.2.1.2	<i>Ergebnisse zur Lern- und Innovationsfähigkeit.....</i>	<i>49</i>
4.2.2	Interpretation der Ergebnisse	50
4.2.2.1	<i>Erkenntnisse zur Reputation.....</i>	<i>51</i>
4.2.2.2	<i>Erkenntnisse zur Lern- und Innovationsfähigkeit.....</i>	<i>52</i>
5	ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	55
6	ANHANG	58
6.1	Anlage I.....	58
6.2	Anlage II	59
6.3	Anlage III.....	60
6.4	Anlage IV	63
7	LITERATURVERZEICHNIS	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erfassung interner und externer Stakeholder (Quelle: Hansen 1996, S. 46).....	19
Abbildung 2: Dialoganlässe (Quelle: Eigene Darstellung)	46
Abbildung 3: Beweggründe für die Teilnahme an oder Durchführung von Stakeholderdialogen mit mittlerer absoluter Abweichung (Zahlen in Klammern) (Quelle: Eigene Darstellung)	47

1 Einleitung

In einer demokratischen Gesellschaft müssen sich Unternehmen damit auseinandersetzen, dass ihre eigenen Ziele konfligierende Ziele von anderen Mitgliedern der Gesellschaft gegenüber stehen können. Sofern ein konfligierendes Ziel im Einklang mit den geltenden Gesetzen steht, hat der Verfechter dieses Ziels dasselbe Recht, sich um die Durchsetzung seines Ziels gegen das Unternehmensziel zu bemühen, wie umgekehrt. Wenn solche konfligierenden Interessen in der Öffentlichkeit in Form von negativen Sichtweisen und Meinungen zu einem Produkt oder einem Unternehmen geäußert werden und Verbreitung und Beachtung finden, kann dies ein Risiko für den Erfolg der entsprechenden Produkte und Unternehmen bergen und unter Umständen sogar existenzgefährdend sein, weshalb es für Unternehmen notwendig ist, sich mit diesem Risiko auseinanderzusetzen. Die Tatsache, dass dieses Risiko existiert, bedeutet jedoch nicht, dass Unternehmen diesem Risiko hilflos ausgesetzt sind. Im Gegenteil ist es wahrscheinlich und gibt zahlreiche Hinweise darauf, dass das Ausmaß des von den verschiedenen gesellschaftlichen Interessengruppen ausgehenden Risikos maßgeblich von der Art des Umgangs eines Unternehmens mit diesen Gruppen beeinflusst werden kann und sich durch proaktive Maßnahmen signifikant senken lässt.

Zu solchen proaktiven Maßnahmen gehört ein Verfahren, das unter dem Begriff Stakeholderdialog bzw. Unternehmensdialog¹ diskutiert wird. Dahinter steckt die Überlegung, dass Unternehmen, die einen offenen Dialog mit ihren Stakeholdern (Interessengruppen) suchen, auf diese Weise Gesprächsbereitschaft demonstrieren und zu verstehen geben, dass sie die Interessen der Stakeholder ernst nehmen. Die Hoffnung ist, dass Stakeholderdialoge dadurch das Risiko senken, dass man als Unternehmen von unerwarteten Ansprüchen seitens eines oder mehrerer Stakeholder in gefährlicher Weise überrascht wird. Die Interessengruppen selbst erhalten durch Stakeholderdialoge Gehör für ihre Meinungen und Wünsche, so dass die Chance für deren Berücksichtigung durch das Unternehmen steigt. Damit verbindet sich mit Stakeholderdialogen die Hoffnung, dass sich mit ihnen **Win-Win-Situationen** herbeiführen lassen.

Entsprechend hat der Begriff „Dialog“ in den vergangenen Jahren beständig an Popularität gewonnen und gesellschaftliche Gruppen aller Couleur, darunter insbesondere auch Unternehmen und Wirtschaftsverbände, bedienen sich seiner in den unterschiedlichsten Zusammenhängen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass der Begriff Eingang in die Kommunikationsstrategien und Werbekampagnen von Unternehmen gefunden hat.² Während der Begriff Dialog also populärer geworden ist, sind **echte Dialoge**³ dennoch eher selten, was damit zusammenhängt, dass sie neben vielen Vorteilen auch **Risiken und Unsicherheiten** mit sich bringen und eine hohe Offenheit und Flexibilität erfordern.⁴

¹ Hansen, eine der führenden Vertreterinnen der wissenschaftlichen Stakeholderdialogdiskussion, verwendet an Stelle des Begriffes „Stakeholderdialog“ den Begriff „Unternehmensdialog“ (vgl. z. B. Hansen/Niedergesäß/Rettberg/Schoenheit 1995). In dieser Arbeit werden die Begriffe synonym verwendet. Zur genaueren Klärung der Begriffe siehe Kap. 2.

² Vgl. Hansen 1996: 34 f.

³ Zum Begriff „echte Dialoge“ vgl. Kap. 2

⁴ Vgl. Hansen 1996: 49 und Steinmann/ Löhner 1991: 69.

Argumente die dagegen sprechen, sich als Unternehmen auf Stakeholderdialoge⁵ einzulassen, sind zahlreich:⁶

1. Das **Opportunitätskostenargument**: Dialogverfahren kosten Geld und Zeit, knappe Güter, deren Einsatz an anderer und bewährter Stelle womöglich effektiver sein könnte.
2. Das **Unberechenbarkeitsargument**: (Echte) Unternehmensdialoge müssen ergebnisoffen geführt werden, beinhalten also prinzipiell Unsicherheit. Nicht jeder Unternehmensvertreter kann oder will sich dem stellen.
3. Das **Selbstverpflichtungsargument**: Eine „konstitutive (wenn auch nicht rechtsverbindliche) Eigenschaft von ‚echten‘ Dialogverfahren“⁷ liegt in der Bereitschaft, sich zur Umsetzung der Ergebnisse zu verpflichten. Das birgt ein Risiko, dem sich möglicherweise nicht jedes Unternehmen aussetzen will.
4. Das **Abbruchargument**: Dialogverfahren können auch scheitern und dadurch zu einer Verschärfung von Konflikten führen. Ein solches Scheitern kann leicht dem Unternehmen angelastet werden und zum Vorwurf der Dialogunfähigkeit führen.
5. Das **Nestbeschmutzerargument**: Unternehmen aus der eigenen Branche könnten sich verärgert zeigen, wenn sie deshalb mit neuen Forderungen konfrontiert werden, weil ein anderes Unternehmen diesen im Dialog zugestimmt hat.
6. Das **Manipulationsargument**: Kritiker könnten dialogführenden Unternehmen einen „neuen subtilen PR-Trick“⁸ vorwerfen, wonach es lediglich ihre Absicht ist, unbequeme Interessengruppen von öffentlicher Kritik abzuhalten, indem sie in Dialoge eingebunden und in den Dialogen manipuliert werden.

Trotz dieser zum Teil gewichtigen Einwände nimmt die Zahl der Unternehmen zu, die den Dialogbegriff nicht nur in ihren Werbestrategien verwenden, sondern zielgerichtet wirkliche Dialoge mit ihren Interessengruppen führen. Was veranlasst Unternehmen, sich trotz der Einwände und Risiken auf solche Dialoge einzulassen?

Jedes Unternehmen ist auf das Erreichen des grundlegenden Ziels des Absatzes seiner Produkte am Markt angewiesen. Daraus lässt sich ein notwendiges Interesse von Unternehmen ableiten, darauf hin zu wirken, dass das **Unternehmensumfeld dem Absatz der eigenen Produkte förderlich** ist. Dies ist eine **kontinuierliche Aufgabe**, da sich die gesellschaftliche Umwelt von Unternehmen, einschließlich des absatzrelevanten Umfeldes, in ständigem Wandel befindet. Es ist unmittelbar einsichtig, dass es für ein Unternehmen günstiger ist, wenn es auf den Wandel und die Parameter und Ausprägungen des Wandels Einfluss nehmen kann, als wenn ihm lediglich die Möglichkeit bleibt, auf Veränderungen zu reagieren, die unabhängig von und möglicherweise entgegen den eigenen Interessen ablaufen. Veränderungen im Umfeld aktiv zu beeinflussen und proaktiv mit Veränderung umzugehen, ist jedoch nur möglich, wenn man sich auf die dafür notwendigen **Interaktionen** zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Unternehmensumfeld einlässt und wird umso eher gelingen, je umfassender und tiefgehender die Beziehungen zu relevanten Personen und Gruppen sind.

⁵ Die genaue Definition erfolgt in Kapitel 3.

⁶ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997a: 43.

⁷ Hansen/Niedergesäß/Rettberg 1997a: 43.

⁸ Hansen/Niedergesäß/Rettberg 1997a: 43.

Vor diesem Hintergrund wirft Blecker die Frage auf, ob **Interaktionsfähigkeit** nicht sogar als neuer **strategischer Erfolgsfaktor** begriffen werden muss⁹. Zwei Gründe haben aus seiner Sicht dazu geführt, dass die Interaktionsfähigkeit zu einer zentralen Qualifikation für Unternehmen geworden ist: Sowohl der Bedarf nach einer gezielten Informationsversorgung als auch der Druck, immer schneller auf Anforderungen zu reagieren, sind für Unternehmen gestiegen. Dabei gilt:

- *„Informationen werden nicht nur unternehmensintern generiert, sondern vorwiegend durch das Zusammenwirken (Interagieren) von zwei oder mehr Unternehmen, Individuen und/ oder Organisationen geschaffen und übermittelt.*
- *Die Reaktionsgeschwindigkeit hängt im wesentlichen von den Möglichkeiten eines Unternehmens ab, Veränderungen in der Umwelt [...] aufzunehmen und in ein eigenes Verhalten umzusetzen.“¹⁰*

Da Interaktion ohne Kommunikation nicht möglich ist, ist es wahrscheinlich, dass eine hohe Kommunikationsbereitschaft und –fähigkeit dem Unternehmenserfolg förderlich ist. Dass der Dialog vor diesem Hintergrund von steigendem Interesse für Unternehmen ist, führt Hansen auf drei Zusammenhänge zurück:

1. Sie argumentiert, dass die quantitative und qualitative **Bedeutung von Informationen** in unserer Gesellschaft derart zugenommen hat, dass es zu einer ständigen Überlastung mit Informationen kommt und zeitliche wie kapazitative Engpässe bei der Informationsverarbeitung auftreten. Vor diesem Hintergrund fungiert der Dialog als „Hoffnungsbegriff“, der aufgrund seiner Individualität und seiner Intensität eine effektivere Informationsvermittlung verspricht, insbesondere da er im Zusammenspiel mit den Möglichkeiten moderner Kommunikationstechnologie leichter, schneller und individueller aufgenommen werden kann.¹¹ In diesem Zusammenhang ist der Hinweis von Leitschuh-Fecht interessant, dass sich Stakeholder mitunter „in jahrelanger Arbeit [...] ein beachtliches, oft unterschätztes Know-how erworben [haben], das für das Unternehmen nützlich sein kann.“¹²
2. Der Dialog kann als **Koordinationsinstrument** dienen, das dort den Koordinationsmechanismus des Marktes ergänzt, wo dieser nur eingeschränkt oder gar nicht funktioniert. Dies ist zum einen bei sogenannten externen Effekten der Fall, d. h. wenn Unternehmensaktivitäten gesellschaftliche oder ökologische Nebenwirkungen haben, die nicht oder nur unzureichend kosten- und damit marktwirksam werden. Solche Effekte werden von der Gesellschaft aber zunehmend weniger akzeptiert. Zum anderen setzt die Koordinationskraft des Marktes dort aus, wo Informationsdefizite dazu führen, dass nicht objektive Informationen, sondern z. B. Vertrauen, Glaube oder

⁹ Vgl. Blecker 1999: 150 ff.

¹⁰ Blecker 1999: 151 [Klammersetzung im Original].

¹¹ Vgl. Hansen 1996: 35 f.

¹² Leitschuh-Fecht 2002: 36.

Hoffnung das Verhalten von Marktteilnehmern bestimmen. Hier kann der Dialog beispielsweise eine vertrauensbildende Funktion übernehmen.¹³

3. Insbesondere große Unternehmen unterliegen einer zunehmenden und kritischer werdenden Beobachtung durch die Öffentlichkeit. Als Folge davon steigt der öffentliche Druck auf Unternehmen, so dass unternehmerischer Erfolg zunehmend davon abhängt, in wie weit Unternehmen in der Lage sind, der gesellschaftlichen Erwartungshaltung gerecht zu werden oder zumindest nicht entgegen der Erwartungshaltung zu handeln. In diesem Zusammenhang kann der Dialog als **Bekanntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung** und als Zeichen der **Bereitschaft zu gesellschaftlichem Engagement** dienen.¹⁴

Diese Zusammenhänge verdeutlichen, warum Unternehmensdialoge auf wachsendes Interesse bei Unternehmen aber auch bei externen Anspruchsgruppen stoßen. Aber leisten Unternehmensdialoge tatsächlich einen Erfolgsbeitrag¹⁵ für Unternehmen? Welche positiv oder negativ erfolgswirksamen Effekte werden durch Stakeholderdialoge induziert oder können durch sie induziert werden?

Um diesen Fragen nachzugehen, wurde im Rahmen des *GELENA*-Forschungsprojekts der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg und des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Berlin, eine Diplomarbeit mit entsprechendem Untersuchungsziel durchgeführt. *GELENA*, in der Langfassung *Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit*, hat zum Ziel, Erkenntnisse zu partizipativen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen zu erlangen.¹⁶ Die Untersuchungen und Erkenntnisse im Rahmen der Diplomarbeit sind die Grundlage des vorliegenden *GELENA*-Diskussionspapiers.

Wie beeinflussen Stakeholderdialoge also den **langfristigen Unternehmenserfolg**? Von der Antwort auf diese Frage dürfte wesentlich abhängen, welche Rolle Stakeholderdialoge zukünftig in der Wirtschaft spielen werden und aus Unternehmenssicht spielen sollten. Um diese Frage beantworten zu können, muss genauer aufgeschlüsselt werden, was unter Unternehmenserfolg verstanden wird und wie dieser erreicht werden kann.

Bereits der Begriff Unternehmenserfolg ist aufgrund seines subjektiven Charakters schwierig zu definieren. Beispielsweise misst ein kurzfristig orientierter Aktionär den Erfolg eines Unternehmens an anderen Maßstäben als ein strategisch denkender Langfrist-Investor und dessen Sichtweise unterscheidet sich wiederum von der eines Mitarbeiters und der anderer Stakeholder. Es herrscht aber weitgehend Einigkeit darüber, dass der Anspruch, Kostendeckung und möglichst auch Gewinne zu erzielen, als **legitimes Interesse** eines Unternehmens betrachtet

¹³ Vgl. Hansen 1996: 36 f.

¹⁴ Vgl. Hansen 1996: 37 ff.

¹⁵ Unter Erfolg wird hier und im weiteren Verlauf der langfristige, ökonomische Erfolg von Unternehmen verstanden, sofern nicht aus dem Textzusammenhang eindeutig ein anderes Verständnis oder ein anderer Bezug für den Erfolgsbegriff hervorgeht. Dabei wird unter ökonomischen Erfolg mindestens verstanden, dass das Unternehmensergebnis ausreichend ist, um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern. Vgl. Kapitel 2.

¹⁶ Vgl. Siebenhüner/ Beschorner/ Hoffmann 2002: III.

werden kann, zumal die Befriedigung der meisten sonstigen Ansprüche an ein Unternehmen umso eher möglich ist, je besser sich dessen Gewinnsituation darstellt.¹⁷

Befriedigt ein Unternehmen die Ansprüche eines Stakeholders, schafft es aus dessen Sicht einen Wert. Die Fähigkeit zur Schaffung von Werten aus der Sicht der Anteilseigner (Shareholdervalue) schlägt sich im Unternehmenswert nieder. Wie Gudet und Scheiwiller dargelegt haben, wirkt auch die Fähigkeit zur Schaffung von Werten aus der Sicht der übrigen Stakeholder (Stakeholdervalue) steigernd auf den Unternehmenswert.¹⁸ Als Unternehmenserfolg wird daher im Rahmen dieser Ausführungen verstanden, dass ein Unternehmen seinen Wert langfristig mindestens erhalten und optimalerweise erhöhen kann. Zwingende Voraussetzung für Unternehmenserfolg ist demnach in jedem Fall der Fortbestand eines Unternehmens.

Um festzustellen, ob und wie sich Stakeholderdialoge im Unternehmenserfolg niederschlagen, ist im Rahmen der dieser Veröffentlichung zu Grunde liegenden Arbeiten wie folgt vorgegangen worden:

Aufgrund der inflationären und häufig unscharfen Verwendung des Dialogbegriffs wurde zunächst eine eindeutige Abgrenzung vorgenommen, was unter dem Begriff Stakeholderdialog genau zu verstehen ist. Insbesondere für die im Verlaufe der Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchungen war es unerlässlich, auf eine klare Beschreibung des Stakeholderdialogverfahrens zurück greifen zu können, da nur aussagekräftige Ergebnisse zu erwarten waren, wenn alle in die Empirie einbezogenen Personen sich bei ihren Aussagen auf eine einheitliche Definition des Verfahrens beziehen. Die begrifflichen Abgrenzungen vorzunehmen und Verfahrensanforderungen und -charakteristika zu formulieren, die zu den in anderen diesbezüglichen wissenschaftlichen Arbeiten benutzten Abgrenzungen ausreichend kompatibel sind und die zugleich auch einer Dialog-Vorgehensweise entsprechen, wie sie tatsächlich in der Praxis zur Anwendung kommt, war daher der erste Schritt im Rahmen der Arbeiten (vgl. Kapitel 2).

Aus der Perspektive des unternehmerischen Erfolgs können Stakeholderdialoge nur dann Sinn machen sein, wenn es grundsätzlich möglich ist, dass eine stakeholderorientierte Unternehmenspolitik sich auf den Unternehmenserfolg günstig, zumindest aber nicht beeinträchtigend auswirkt. Vor der spezifischen Auseinandersetzung mit dem Stakeholderdialogverfahren und seiner Wirkungsweise war es daher erforderlich, über den **Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Stakeholderorientierung** Klarheit zu gewinnen. Schritt zwei der durchgeführten Untersuchungen war es deshalb, mittels Literaturrecherche und -analyse den diesbezüglichen Kenntnisstand zu ermitteln (vgl. Kapitel 3).

Im Anschluss an diese grundlegenden Arbeiten konnte mit der eigentlichen Untersuchung begonnen werden. Dabei stellte sich das Problem, auf welche Weise sich aussagekräftige Daten über die Wirkungsweise von Stakeholderdialogen auf den unternehmerischen Erfolg überhaupt gewinnen lassen können, denn es konnte nicht davon ausgegangen werden, dass den Unternehmen exakte Zahlen zur konkreten (finanziellen) Erfolgsauswirkung von

¹⁷ Vgl. Ulrich 2001: 439.

¹⁸ Vgl. Gudet/ Scheiwiller 2002: 30 ff.

Stakeholderdialogen vorliegen. Stakeholderdialoge zielen erstens nicht darauf ab, direkt Vorgänge herbeizuführen, die unmittelbar Einfluss auf bestimmte Finanzkennzahlen nehmen, und zweitens dürfte sich eine mögliche Erfolgsauswirkung von Dialogen im Regelfall mit größerer zeitlicher Verzögerung und auf indirektem Wege bemerkbar machen, so dass eine klare Zuordnung erfolgswirksamer Veränderungen zu einem konkreten Dialog im Regelfall schwer fallen bis unmöglich sein würde. Fokus der Untersuchung war es also nicht, nach statistisch relevanten Interdependenzen zwischen der Durchführung von Stakeholderdialogen und dem Finanzergebnis von Unternehmen zu suchen, sondern Ziel war es vielmehr, Zugang zu **Erfahrungswerten** darüber zu bekommen, wie sich die Durchführung solcher Dialoge auf bestimmte **Parameter** auswirkt, für die nachgewiesen ist, dass sie **für unternehmerischen Erfolg kritisch** sind.

Welche Parameter sind dafür geeignet? Gudet und Scheiwiller argumentieren überzeugend, dass ein enger Zusammenhang zwischen langfristigem Unternehmenserfolg und der Reputation sowie dem Risikomanagement eines Unternehmens besteht.¹⁹ Der darin implizierte Zusammenhang zwischen Produktabsatz am Markt und Reputation ist aus dem Marketing hinlänglich bekannt.²⁰ Da sich ein Unternehmen am Markt im Wettbewerb behaupten muss, ist zudem der Umstand von Bedeutung, dass „der Innovationswettbewerb [...] in den meisten Branchen zur dominanten Wettbewerbsart geworden“ ist²¹. Im Einklang damit führt die Auswertung verschiedener wissenschaftlicher Erhebungen Fritz zu dem Schluss, dass die Innovationsfähigkeit einer der Schlüsselfaktoren für Unternehmenserfolg ist.²²

Ließe sich eine tendenziell positive Wirkung von Stakeholderdialogen auf die **Reputation**, das **Risikomanagement** und das **Innovationsgeschehen** von Unternehmen nachweisen, wären dies also starke Indizien dafür, dass der gezielte Einsatz von Stakeholderdialogen dem langfristigen Unternehmenserfolg tendenziell förderlich ist, sofern der Aufwand für einen Stakeholderdialog seinen Nutzen nicht übersteigt und das mit der Durchführung solcher Verfahren einhergehende Risiko sich als begrenzt und vertretbar erweist. Dabei ist es wichtig, sich der Einschränkung bewusst zu sein, dass es innerhalb der empirischen Wissenschaften, zu denen die Wirtschaftswissenschaften zählen, nicht möglich ist, zu immer gültigen „raumzeitlich unabhängigen Aussagen“²³ zu gelangen. Eine tendenziell positive Wirkung von Stakeholderdialogen auf den langfristigen Unternehmenserfolg würde also bedeuten, dass ein gezielter und angemessener Einsatz solcher Dialoge „im Normalfall“ den Unternehmenserfolg verbessern helfen würde. Zu dem Schluss zu gelangen, dass dies ausnahmslos in jedem Fall so sein wird, ist jedoch prinzipiell nicht möglich.

¹⁹ Vgl. Gudet/ Scheiwiller 2002: 30 ff.

²⁰ Vgl. z. B. Ries/ Trout 2001, Kotler 2000: 296 ff.

²¹ Hübner 2002: 3.

²² Vgl. Fritz 1990: 91 ff. Auch Collins und Porras (vgl. Kapitel 4) kommen zu dem Schluss, dass das Innovationsgeschehen eines Unternehmens einer der Schlüsselfaktoren für unternehmerischen Erfolg ist. Der Faktor Reputation wird von Collins und Porras nicht genannt, da es sich dabei nicht um einen internen sondern einen externen Faktor handelt. Allerdings ist davon auszugehen, dass mehrere der von Collins und Porras identifizierten Erfolgsfaktoren in enger Wechselwirkung zur Reputation stehen. Vgl. dazu Collins/ Porras 1994.

²³ Bohnsack 1993: 13.

Dass es Sinn macht, nicht nur die Wirkung von Stakeholderdialogen auf Reputation und Risikomanagement zu untersuchen, wo ein Zusammenhang wahrscheinlich erscheint, sondern auch die Wirkung auf die Innovationsfähigkeit zu überprüfen, zeigen Ergebnisse aus der Kreativitätsforschung. Demnach ist die Kreativität einer interdisziplinären gegenüber einer homogenen Gruppe signifikant höher, was zu einer gesteigerten Innovationsfähigkeit und „höheren Gewinnlage“²⁴ führt. „Homogenität und hoher Zusammenhalt wird zwar von den Gruppenmitgliedern positiv (weil konfliktfrei) empfunden, kann aber die Kreativität negativ beeinflussen und zu katastrophalen Ergebnissen bei Problemlösungsprozessen in Gruppen führen.“²⁵ Wichtig ist jedoch, dass bei zu starker Divergenz die Konflikte überhand nehmen und dies die Kreativität und Problemlösungsfähigkeit ebenfalls einschränkt.²⁶

Diese Erkenntnisse lassen das Instrument des Stakeholderdialogs als Mittel zur Steigerung der Innovationsfähigkeit interessant erscheinen, wird doch im Rahmen dieser Dialoge eine hohe Interdisziplinarität hergestellt. Gleichzeitig begrenzen Faktoren wie eine neutrale Moderation, genau festgelegte Spielregeln und ein klar abgesteckter Zeitrahmen (vgl. Kapitel 2) die mit hoher Divergenz einhergehenden Risiken. Vor diesem Hintergrund erhält auch die bereits erwähnte Erkenntnis steigende Relevanz, dass Stakeholder über ein beachtliches Know-how verfügen können.²⁷

Ziel der durchgeführten Empirie war es daher, den vermuteten positiven Einfluss von Stakeholderdialogen auf die Reputation und für das Risikomanagement und den möglichen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu überprüfen. Dafür wurde einerseits ein qualitatives Interview mit Procter & Gamble durchgeführt (vgl. Kapitel 4, Abschnitt 4.1), sowie andererseits eine quantitative Erhebung unter führenden deutschen Unternehmen, die Erfahrungen mit Stakeholderdialogen vorweisen können (vgl. Kapitel 4, Abschnitt 4.2). Das Anliegen bei dem qualitativen Interview war es, den Mängeln einer quantitativen Erhebung zu begegnen, nämlich dem Problem, dass die zu untersuchenden Vorgänge mittels vorab definierter Konstrukte und Hypothesen analytisch zergliedert werden müssen²⁸. Die Kombination aus qualitativer und quantitativer Erhebung mit einem Fokus auf die Auswirkungen von Stakeholderdialogen auf Reputation, Risikomanagement und Innovationsgeschehen sollte schließlich brauchbare Erkenntnisse bringen, die allgemeine Rückschlüsse auf den Zusammenhang von Stakeholderdialogen und Unternehmenserfolg zulassen.

Das Diskussionspapier schließt mit einer Zusammenfassung und einem Fazit. Darin werden die Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst und auf den Punkt gebracht und es werden des Weiteren noch offene Forschungsfragen angesprochen (vgl. Kapitel 5).

²⁴ Hübner 2002: 134.

²⁵ Hübner 2002: 134 [Klammersetzung im Original].

²⁶ Vgl. Hübner 2002: 134.

²⁷ Vgl. Einleitung (Kapitel 1).

²⁸ Vgl. Heinze 1992: 7 f.

2 Charakteristika von Stakeholderdialogen und Verfahrensorderungen

2.1 Begriff und Grundlagen

Der Begriff Dialog leitet sich aus dem griechischen „diálogos“ ab. Er bezeichnet eine „von zwei oder mehreren Personen geführte Rede und Gegenrede“ und ist „in der Logik ein **System von Regeln**, nach denen Aussagen **behauptet und bestritten** werden können“²⁹.

Einen maßgebenden Gestaltungsrahmen für die Verwendung von Dialogen im Zuge der Unternehmenskommunikation, bieten Steinmann und Löhr³⁰ sowie Ulrich³¹, der dafür auf die Diskursethik zurückgreift, die Habermas in seiner *Theorie des kommunikativen Handelns*³² entwickelt und begründet hat.

Im Sinne des von Habermas verwendeten Begriffes der Zweckrationalität³³ und ebenso aus dem Interesse eines Unternehmens, einen Nutzen zu erzielen, gilt für Stakeholderdialoge, dass sich Rede und Gegenrede aufeinander beziehen müssen und dem **Ziel der Verständigung** dienen sollten. Steinmann und Löhr verweisen folglich auf die Notwendigkeit des Vorhandenseins einer Argumentation, wobei die Argumentation darauf ausgerichtet sein sollte, zu einem „**freien Konsens**“ über die Wahrheit von Behauptungen und die Berechtigung von Ansprüchen zu gelangen.³⁴ Dies entspricht dem Verständnis von kommunikativem Handeln entsprechend der Verwendung durch Habermas. Danach sind die Beteiligten nicht vorrangig am Erfolg orientiert, sondern „verfolgen ihre individuellen Ziele unter der Bedingung, dass sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen aufeinander abstimmen können.“³⁵

Steinmann und Löhr definieren daher als normative Kriterien der Dialoggestaltung:

- „1. **Unvoreingenommenheit**, d. h. die Bereitschaft, alle Vororientierungen in Frage zu stellen, gleichgültig, ob es um Meinungen über Sachverhalte geht oder um Interessen bzw. Ansprüche;
2. **Nicht-Persuasivität**, d. h. die Bereitschaft, auf Appelle zu verzichten, die wider besseres Wissen an fraglos hingenommene Vororientierungen gerichtet sind.
3. **Zwanglosigkeit**, d. h. die Bereitschaft, auf Sanktionen für das Geben oder Verweigern von Zustimmung zu verzichten;
4. **Sachverständigkeit**, d. h. die Fähigkeit, der Form und dem Inhalt nach Gründe vortragen zu können, die eine gute Chance haben, auf Zustimmung zu stoßen.“³⁶

Hansen betont in diesem Zusammenhang, dass bei unternehmerischem Handeln „auch erfolgsstrategische Aspekte eine mehr oder weniger große Bedeutung haben“³⁷, weshalb die

²⁹ Meyers Lexikonredaktion 1990: 224.

³⁰ Vgl. Steinmann/ Löhr 1991: 67 ff.

³¹ Vgl. Ulrich 2001: 438 ff.

³² Vgl. Habermas 1985.

³³ Vgl. Habermas 1985: 384.

³⁴ Vgl. Steinmann/ Löhr 1991: 67 f.

³⁵ Habermas 1985: 385.

³⁶ Steinmann/ Löhr 1991: 69 [Hervorhebungen: d. Verf.].

³⁷ Hansen 1996: 40.

Beachtung der aus den Kriterien folgenden Anforderungen „nur im Sinne einer **grundsätzlichen Orientierung** möglich“³⁸ ist. Da das Ziel eines Dialogs jedoch die Verständigung über einen Sachverhalt ist, sieht auch Hansen als notwendige Voraussetzung eines Dialogs eine grundsätzliche **Bereitschaft der Dialogpartner an, aktiv zuzuhören, Argumente vorurteilsfrei zu überprüfen** und eine **Infragestellung eigener Positionen zuzulassen**.³⁹

Indem Hansen, als wesentliche Repräsentantin der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Stakeholderdialog, anerkennt, dass die genannten Dialogkriterien der Orientierung dienen können und sollten, die reale Praxis aber immer ein Stück weit von einem idealen Diskurs im „Habermasschen Sinne“⁴⁰ abweicht, schafft sie die notwendige Brücke, die es Unternehmen ermöglicht, sich für Stakeholderdialoge zu öffnen. Denn „das Problem ist doch, dass die Asymmetrien zwischen den verschiedenen Akteuren gegeben sind und nicht einfach negiert werden können“⁴¹, wie Behrent, als Vertreter der Praxis, anführt. Er betont, dass es letztendlich die Führung eines Unternehmens ist und sein muss, die die Entscheidung über das Handeln eines Unternehmens trifft und verantwortet.

„Wenn man glaubt, dass Unternehmen stärker demokratisch kontrolliert werden sollten, muss man über die politische Veränderung der Rahmenbedingungen reden und nicht über Stakeholdermanagement.“⁴² Für die Auseinandersetzung damit, wie Stakeholderdialoge gestaltet werden, welchen Ansprüchen sie genügen und welchen Zielen sie dienen sollen, muss daher genau unterschieden werden, ob die Auseinandersetzung mit Blick auf die praktische Umsetzung unter den gegebenen Rahmenbedingungen geführt wird oder mit dem Ziel, die politischen bzw. rechtlichen Rahmenbedingungen zu verbessern. **Die Ausführungen dieser Arbeit haben weniger einen normativ-kritischen („politischen“) als vielmehr einen am Unternehmensnutzen orientierten, analytisch-deskriptiven Fokus**, d. h. es geht darum, ob und wie sich Stakeholderdialoge praktisch so umsetzen lassen, dass sie sich für das entsprechende Unternehmen positiv auswirken.

Obwohl der Nutzen für Unternehmen im Vordergrund dieser Betrachtungen steht, heißt das jedoch nicht, dass Anforderungen an Stakeholderdialoge, die nur ethisch-normativ begründet werden können, völlig außer Acht gelassen werden dürfen. Wie Ulrich als einer der wichtigsten Verfechter eines normativ-kritischen Konzepts des Stakeholderdialogs aufzeigt, riskiert ein „Stakeholderdialog“, der als solches bezeichnet wird, ohne tatsächlich den Regeln eines ethischen Diskurses (Dialogs) zu folgen, dass er samt des unternehmensethischen Anspruchs, der damit im Zusammenhang steht, zu einem machtstrategischen Instrument des Managements verkommt.⁴³ Wenn dies geschieht, besteht die Gefahr, dass sowohl Stakeholderdialoge als auch die Unternehmensethik als Ganzes ihre **Glaubwürdigkeit** verlieren. Dialogführenden Unternehmen könnte es dann passieren, dass ihnen von Anspruchsgruppen tatsächlich unterstellt wird, ihr Dialogangebot sei weniger ein ehrlicher und ernstgemeinter Versuch des

³⁸ Hansen 1996: 40 [Hervorhebung im Original].

³⁹ Vgl. Hansen 1996: 41.

⁴⁰ Behrent 2002: 98.

⁴¹ Behrent 2002: 97.

⁴² Behrent 2002: 98.

⁴³ Vgl. Ulrich 2001: 447 f.

Interessenausgleichs als vielmehr ein Versuch der Manipulation von Kritikern.⁴⁴ Entsteht ein entsprechender Eindruck, beinhaltet das die Gefahr negativer Auswirkungen für das Reputations- und Risikomanagements eines Unternehmens und damit letztendlich für dessen Erfolg am Markt.

Mit dem Begriff Stakeholderdialog bzw. Unternehmensdialog können also nicht die „unechten Dialoge“ gemeint sein, in denen Unternehmen zwar den Begriff Dialog verwenden, es sich tatsächlich jedoch eher um einseitige Kommunikationsanstrengungen z. B. im Rahmen von Marketingaktivitäten handelt. Unternehmensdialoge werden daher im folgenden analog zu Hansen⁴⁵ und im Einklang mit den Ausführungen von Steinmann und Löhr⁴⁶ als Verfahren verstanden, die aus einem Anlass heraus initiiert werden und einen konkreten Anfangs- und Endpunkt haben. Sie beziehen die relevanten Stakeholder⁴⁷ ein und dienen dem Ziel der Konsensfindung für einen umstrittenen Sachverhalt, der im Zusammenhang mit den Aktivitäten des initiiierenden Unternehmens steht.

2.2 Durchführung von Stakeholderdialogen

Zur Anwendung von Stakeholderdialogen in der Praxis, liegen z. B. bei P & G umfangreiche und langjährige Erfahrungen vor. Zudem sind die Dialogveranstaltungen des Unternehmens ausführlich dokumentiert worden. Die wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse zur konkreten Durchführung von Stakeholderdialogen liefern vor allem die Arbeiten von Hansen. Grundlage der Ausführungen von Hansen ist unter anderem eine Studie zum Thema Unternehmensdialoge, in der die kritischen Erfolgsfaktoren solcher Dialoge untersucht wurden.⁴⁸ Hansen greift aber auch auf Erkenntnisse aus der Kommunikationsforschung zurück, die sich beispielsweise auf Mediations- und Moderationsverfahren beziehen können.

Die folgenden Ausführungen zur Durchführung von Stakeholderdialogen orientieren sich daher vielfach an den Veröffentlichungen zu den Dialogen von P & G und an den Schriften von Hansen. Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Anlässe, aus denen heraus Stakeholderdialoge einberufen werden können, wird zunächst zwischen unterschiedlichen Formen von Stakeholderdialogen differenziert. Daran schließt sich eine Darstellung an, worauf bei der konkreten Durchführung von Dialogen zu achten ist. Abschließend wird ein Überblick gegeben, in welchen Fällen der Einsatz von Stakeholderdialogen an Grenzen stoßen kann und folglich eher ungeeignet ist.

2.2.1 Dialogformen und Rahmenbedingungen

Die Durchführung von Stakeholderdialogen geschieht vor dem Hintergrund unterschiedlicher Absichten und Anlässe. Es lassen sich daher verschiedene Formen von Stakeholderdialogen unterscheiden⁴⁹:

⁴⁴ Vgl. dazu auch die Einwände gegen Stakeholderdialoge unter 3.1.

⁴⁵ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 116 f.

⁴⁶ Vgl. Steinmann/ Löhr 1991: 75 ff.

⁴⁷ Vgl. auch Ausführungen unter 3.1.2.

⁴⁸ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997b: 104 ff.

⁴⁹ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 118.

1. **Sensibilisierungsdialoge:** Sie finden statt, ohne dass ein konkretes Problem als Anlass vorliegt. Das Ziel ist es, Veränderungstendenzen in der Gesellschaft festzustellen und potentielle zukünftige Konfliktfelder auszumachen, um proaktiv damit umgehen zu können und vor der Entstehung von Konflikten, Lösungswege und Konsenspositionen aufzutun.⁵⁰ Ob sich solche Dialoge eignen, um Impulse für strategische Entscheidungen und Innovationen zu gewinnen, kann nur vermutet werden und bleibt zu klären.

An dieser Stelle werden Ulmers Erkenntnisse relevant, dass ein Unternehmen, das den Kontakt und eine ehrliche Auseinandersetzung mit seinen Stakeholdern sucht, bevor es zu Konflikten kommt, präventiv eine Vertrauensbasis und ein Kooperationspotenzial aufbaut. Für den Fall, dass es später zu Situationen mit extremem Konfliktpotenzial, wie z. B. Umweltskandalen, kommen sollte, erwirbt sich ein Unternehmen auf diese Weise größere Handlungsfreiheit und minimiert die (auf das Unternehmen einwirkenden) zerstörerischen Kräfte solcher Ereignisse.⁵¹ Wie Stahl ausführt, bedeutet ein höheres Vertrauen zugleich einen Zeitgewinn für Unternehmen, wenn es zu Problemen kommt und schafft damit Raum für kreativere und nachhaltigere Lösungen.⁵²

2. **Risikodialoge:** Als solche werden Dialoge bezeichnet, die einberufen werden, wenn ein Unternehmen ein potentielles Konfliktfeld ausgemacht hat, z. B. im Zusammenhang mit geplanten Aktivitäten oder Produktplatzierungen, ohne dass es in dem Konfliktfeld bisher zu einer Auseinandersetzung gekommen ist. So lässt sich eine abweichende Risikowahrnehmung zwischen Gesellschaft und Unternehmen feststellen, auf die rechtzeitig reagiert werden kann. Zudem kann ein Dialog die Bereitschaft zur Risikoakzeptanz bei Stakeholdern steigern.⁵³ Das vorbeugende zur Diskussion Stellen von Risiken dient dem Aufbau von Vertrauen und wohlwollender Wahrnehmung gegenüber einem Unternehmen mit den im vorhergehenden Absatz angesprochenen Vorteilen.
3. **Regulierungsdialoge:** Dies sind schließlich Dialoge, die der Bewältigung eines konkreten Konflikts dienen. Sie sollen die Ausweitung eines Problems verhindern, indem sie ein besseres Verständnis der Akteure für die Positionen der anderen Stakeholder schaffen und Lösungsansätze aufzeigen. Die Sichtweisen anderer Beteiligter oder Betroffener und deren unterschiedliche Hintergründe und Interessen eröffnen möglicherweise neue Lösungsansätze oder ermöglichen zumindest die Verständigung bezüglich des am ehesten akzeptierbaren bekannten Lösungswegs.⁵⁴

Für die Durchführung von Stakeholderdialogen ist es notwendig, sich der Unterschiede der möglichen Dialoganlässe bewusst zu sein, weil die Gestaltung von Struktur und Ablauf eines

⁵⁰ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 118.

⁵¹ Vgl. Ulmer 2000: 591 ff.

⁵² Vgl. Stahl 2001: 316 f.

⁵³ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 118 f.

⁵⁴ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 119.

Dialogs nur zum Teil vom Kontext unabhängig ist, zu einem wesentlichen Teil aber auch individuell für jeden Dialog vor dem entsprechenden Hintergrund gestaltet werden muss.⁵⁵

Was den strukturellen Rahmen von Stakeholderdialogen angeht, können bestimmte Verfahrensregeln unabhängig von dem Dialoganlass zur Anwendung kommen, wenn sie sich aus diskursethischen Gründen oder vor dem Hintergrund kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse generell für Dialogverfahren empfehlen. Ein Beispiel für eine grundsätzliche Gestaltung der Struktur sind die von Hansen verwendeten DOFIN-Prinzipien für Dialog- und Mediationsverfahren des imug-Instituts in Hannover:

- *„D_ialogisch (interaktiv und auch in der Form der personalen Kommunikation mit der Chance der wechselseitigen Beeinflussung),*
- *O_ffen (nicht nur einseitig Nutzen und Vorteile thematisierend, sondern auch Risiken und Nachteile aufzeigend),*
- *F_rühzeitig (nicht nur bei „aktuellen Problemen“, sondern schon im Vorfeld einsetzend),*
- *I_nklusive (alle relevanten Gruppen einbeziehend),*
- *N_eutral (unabhängige Organisation und Moderation der Kommunikation mit hoher Glaubwürdigkeit)“⁵⁶*

Ein Beispiel für eine mögliche Konkretisierung dieser Prinzipien, so dass sie in einem dialogführenden Unternehmen zur Anwendung kommen können, bietet P & G. Zwar folgen die bei P & G gültigen Prinzipien nicht vollständig dem DOFIN-Muster, eine Übereinstimmung hinsichtlich der zu Grunde liegenden Orientierung ist jedoch offensichtlich. Darüber hinaus wird P & G konkret, was die Finanzierung von Dialogen und die Berücksichtigung von deren Ergebnissen angeht:

- *„Alle Beteiligten am Dialog und die von ihnen vertretenen Positionen sind gleichwertig.*
- *Alle Beteiligten am Dialog haben gleiche Informations- und Artikulationschancen.*
- *Die Moderatoren sind unabhängig und neutral.*
- *Die Moderatoren stellen sicher, dass Arbeitsschritte und Arbeitsergebnisse transparent sind.*
- *Procter & Gamble stellt ein Budget zur Verfügung.*
- *Procter & Gamble wird die als richtig erkannten Lösungen bei seiner weiteren Produktentwicklung berücksichtigen.“⁵⁷*

Ergänzend weist Procter & Gamble daraufhin, dass die Dialoge den Zielen dienen, Problemfelder herauszufinden und zu analysieren, Konsensfelder zu identifizieren,

⁵⁵ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 119.

⁵⁶ Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 120 [Hervorhebungen und Klammerung im Original].

⁵⁷ Merkle 1996: 127.

Lösungsansätze für offen bleibende Fragen zu ermitteln und Möglichkeiten für eine Verbesserung von Kommunikations- und Informationswegen aufzudecken⁵⁸.

Eine große Herausforderung ergibt sich aus der Forderung der DOFIN-Prinzipien, **alle relevanten Gruppen** einzubeziehen. Die Ermittlung welche Gruppen relevant sind, d. h. ein Einflusspotenzial haben oder von den Dialogergebnissen betroffen sind, kann sich bei Themen von breitem Interesse schwierig gestalten. Abbildung 1 gibt einen Eindruck, wie viele Stakeholdergruppen möglicherweise in den Dialog einbezogen werden müssen. Trotz der noch immer vereinfachenden Darstellung der Stakeholder eines Unternehmens, wirkt das Bild bereits recht komplex.

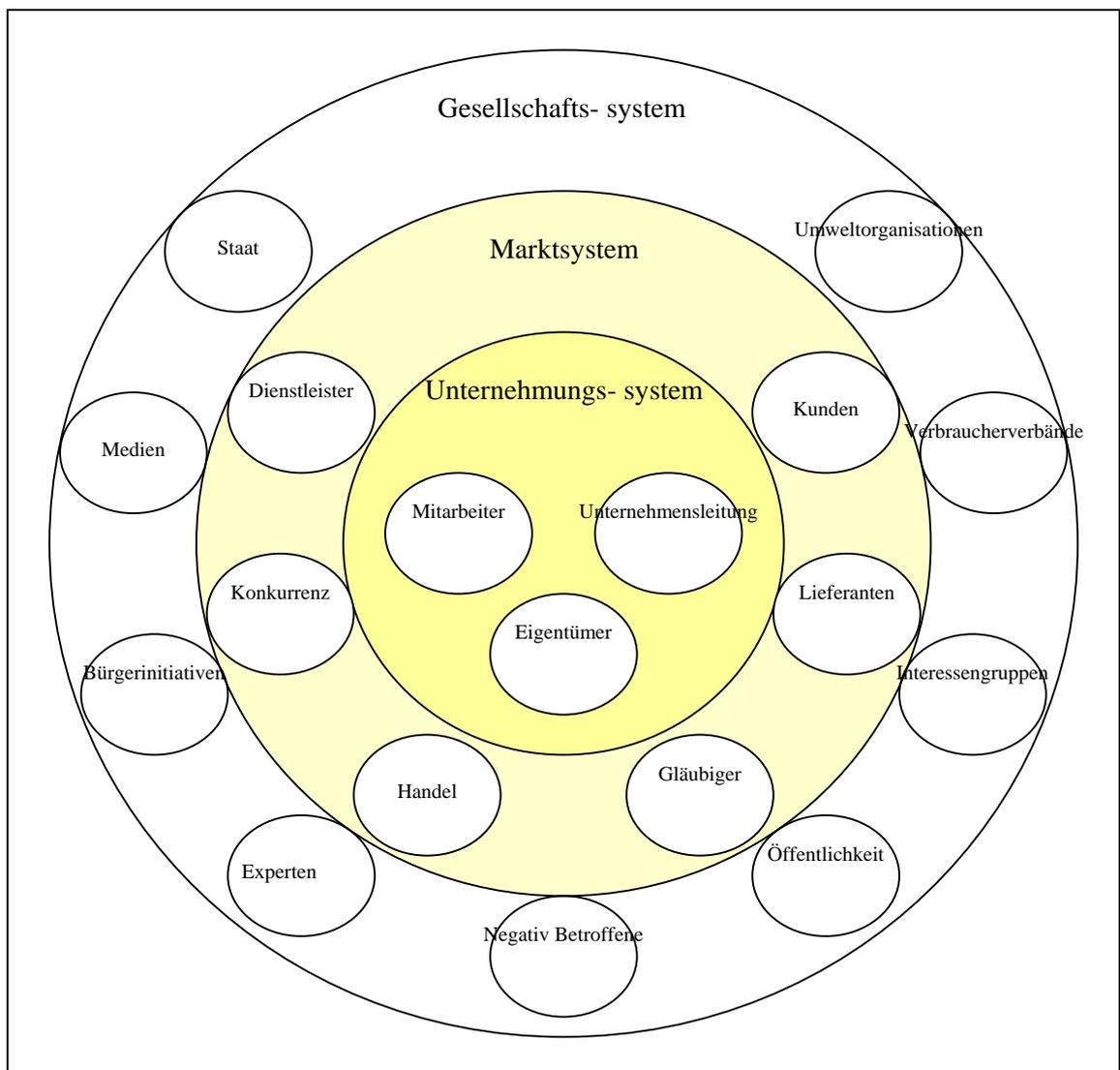


Abbildung 1: Erfassung interner und externer Stakeholder (Quelle: Hansen 1996, S. 46)

Um trotz dieser Komplexität alle Stakeholder bezüglich eines Sachverhaltes einbeziehen zu können, bietet es sich an, im konkreten Fall erneut dem Beispiel von P & G zu folgen: Während

⁵⁸ Vgl. Merkle 1996: 127 f.

des zweiten HAGE-Dialogs⁵⁹ wurden zunächst die „Personen ausgewählt und kontaktiert, von denen bekannt ist, dass sie in besagtem Themenfeld aktiv sind. Dabei wurde stets nach weiteren Ansprechpartnern gefragt, um mögliche Lücken in der eigenen Wahrnehmung zu schließen.“⁶⁰

Die Ergebnisse der erwähnten Studie des imug-Instituts legen dabei nahe, auch scharfe **Kritiker einzubeziehen**, um Glaubwürdigkeit sicherzustellen. Dies allerdings unter der Bedingung, dass eine prinzipielle Dialogbereitschaft, also ein **Wille zur Verständigung**, vorliegt. Für die Unternehmensseite kommt dieselbe Studie zu dem Schluss, dass die am Dialog beteiligten Unternehmensvertreter möglichst umfassend das Spektrum der von den Ergebnissen betroffenen Abteilungen repräsentieren sollten. Gerade **bei den Unternehmensvertretern ist es besonders wichtig, dass sie versuchen die normativen Dialoganforderungen zu erfüllen**, um Glaubwürdigkeit zu demonstrieren und Kooperationsbereitschaft bei den anderen Teilnehmern zu schaffen.⁶¹

Weitere kritische Erfolgsfaktoren, die die imug-Studie nennt, sind:

- Sicherstellung einer **neutralen Organisation und Moderation** („Ein Moderator sollte politisch neutral sein, d. h. gegenüber den Interessen und Zielsetzungen, die in einem gegebenen Themen- beziehungsweise Konfliktfeld auftreten, keine Partei ergreifen. Neutralität in Bezug auf das im Dialog behandelte Thema kann und muss dagegen nicht gewährleistet sein.“⁶² Die Moderation kann je nach Fall einer Einzelperson oder einem Team obliegen.),
- Klärung von **Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Budget** des Moderators (Wichtig, um die Autonomie des Moderators zu ermöglichen.),
- Gewährleistung eines guten **Vertrauensverhältnisses** zwischen Moderator und Unternehmen (Im Interesse des Unternehmens, da in Dialogen potentiell strategiekritische Themen behandelt werden können.),
- Gewährleistung, dass der **Moderator eine kompetente und für alle Dialogteilnehmer akzeptable Persönlichkeit** ist,
- **frühzeitige Einbindung** der Teilnehmer,
- Festlegung der „**Spielregeln**“⁶³ und
- Festlegung des gewünschten Grades an Öffentlichkeit bzw. Vertraulichkeit
- Identifikation und Abbau von unternehmensinternen Dialoghindernissen („Neben ökonomischen können im Unternehmen psychologische (Ängste, negative Erfahrungen), organisationale (mangelndes Know-how) oder kulturelle Barrieren (mangelnde Veränderungsbereitschaft) existieren.“⁶⁴).

⁵⁹ HAGE: Kürzel für Haarpflege und Gesundheit (HAGE I) bzw. Hautpflege und Gesundheit (HAGE II). Dabei handelt es sich um Stakeholderdialoge die P & G 1993 bzw. 1996 durchgeführt hat. Vgl. zum HAGE-I-Dialog Hansen/ Schoenheit/ Devries 1994 bzw. Hansen/ Schoenheit (Hrsg.) 1994. Vgl. zum HAGE-II-Dialog Hansen (Hrsg.) 1997.

⁶⁰ Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997a: 45.

⁶¹ Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997b: 106.

⁶² Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997b: 106.

⁶³ Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997b: 108.

⁶⁴ Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997b: 109 [Klammersetzungen im Original].

Zusätzlich zu den Ergebnissen der Studie vermutet Hansen darüber hinaus für folgende Punkte die Notwendigkeit rechtzeitiger Klärung:

- Festlegung eines **Zeitrahmens** und
- Wahl der **Dialoginstrumente** (Das sind z. B. Tagungen, Konferenzen, Gruppendiskussionen, Gesprächskreise und Foren. Ein Beispiel für eine Tagung, wie sie im Rahmen eines Stakeholderdialogs vorstellbar wäre, ist als Anlage I im Anhang enthalten. Ausführliche Anleitungen und Hinweise zum Einsatz von Dialoginstrumenten, sind z. B. in Literatur zu Themen wie Mediation, Moderation oder Konfliktmanagement zu finden.).

ABLAUFGESTALTUNG

Es bleibt also festzuhalten, dass zunächst der grundlegende strukturelle Rahmen für das jeweilige Dialogverfahren zu klären ist. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, um die weitere Gestaltung des Ablaufs und insbesondere um die eigentliche Durchführung des Dialogs vornehmen zu können. Der Ablauf gliedert sich in:

1. eine Vorbereitungsphase
2. eine Dialogphase und
3. eine Nachbereitungsphase.⁶⁵

Die **Vorbereitungsphase** dient dazu, **notwendige und begünstigende Rahmenbedingungen** für den Dialog zu schaffen. Insbesondere die Beachtung der unter 3.2.1 genannten Erfolgsfaktoren und Dialoganforderungen, muss bereits in dieser Phase sichergestellt werden.⁶⁶ Zudem muss ein angemessener Veranstaltungsort festgelegt werden, der beispielsweise der Teilnehmerzahl angemessen ist.

Die eigentliche **Dialogphase** hat zum Ziel, **Konsens- und Dissenspositionen** festzustellen und auf dieser Basis **Verständigung** über für alle akzeptable Lösungswege und Verhaltensweisen zu erreichen und **weiteren Klärungsbedarf** aufzudecken.⁶⁷ Zur Gestaltung der Dialogphase bieten sich wie erwähnt zahlreiche Dialoginstrumente an, die hier nicht im Detail aufgeführt werden können. Weiterführende Hinweise wurden im letzten Abschnitt des Unterkapitels 3.2.1 gemacht.

Um Ergebnisse eines Dialogs festzustellen und sie umsetzbar zu machen und um Anhaltspunkte über die Auswirkungen eines Dialogs zu erhalten, ist schließlich die Aufarbeitung des Dialogs im Rahmen einer **Nachbereitungsphase** notwendig. Konsens- und Dissenspositionen müssen dokumentiert werden, ebenso wie gefundene Lösungsansätze und verbleibende Streitpunkte. Die Nachbereitung kann auch eine Bewertung des Dialogprozesses und seines Ergebnisses seitens der Moderatoren und eventuell der Teilnehmer beinhalten. Die **Dokumentation in Form eines Abschlussberichts** sollte der Fairness halber an alle Teilnehmer verteilt werden. Auch die Öffnung des Abschlussberichts oder eine andere Information der Öffentlichkeit kann in der Nachbereitungsphase vorgenommen werden. Für das beteiligte Unternehmen zählt jedoch insbesondere die **Umsetzung der Dialogergebnisse** in die betriebliche Realität zur

⁶⁵ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 121.

⁶⁶ Vgl. Ausführungen unter 3.2.1 sowie: Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 121.

⁶⁷ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 122.

Nachbereitung, auch wenn dies über den vereinbarten Termin hinausgeht, zu dem die Nachbereitungsphase und damit das Dialogprojekt abgeschlossen sind.⁶⁸

Ein gutes Beispiel für eine gelungene Gestaltung eines Dialogs bietet der erste HAGE-Dialog von P & G, dessen Ausgestaltung sich der Anlage 2 im Anhang entnehmen lässt.

2.2.2 Grenzen von Stakeholderdialogen

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, besteht bei der Durchführung von Stakeholderdialogen die Schwierigkeit, dass einerseits Offenheit gegenüber dem Dialogausgang eine notwendige Voraussetzung ist, andererseits aber die Handlungsfähigkeit und eine ausreichende Autonomie der Unternehmensführung nicht eingeschränkt werden dürfen. Da echte Dialoge prinzipiell ergebnisoffen geführt werden und es normative Voraussetzung ist, dass sich das beteiligte Unternehmen zur Umsetzung der Ergebnisse bereit erklärt, ist der Einsatz von Stakeholderdialogen nicht uneingeschränkt sinnvoll. Der Einsatz von Dialogen hat folglich spätestens dort seine Grenze, wo das Ergebnis die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens in Frage stellen könnte.

Hansen führt im übrigen folgende Situationen an, in denen Dialogverfahren an Grenzen stoßen⁶⁹:

- Situationen, deren Brisanz schnelles Handeln erfordert und in denen die Problemlösung mittels Dialog zu lange dauert und zu ineffizient ist. Hier kann allerdings im Anschluss an die notwendigen Sofortmaßnahmen ein Dialog zur weiteren Bewältigung der Lage oder zur Minimierung zukünftiger Risiken sinnvoll sein. Steinmann und Löhr fordern für Fälle, die sofortiges Handeln erfordern, einen fiktiven Dialog. Damit meinen sie den ernstgemeinten Versuch, sich in die Position der unterschiedlichen Betroffenen hineinzusetzen, um die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen.⁷⁰
- Mangelnde Verständigungsbereitschaft oder –fähigkeiten der Dialogteilnehmer, die zu nicht überbrückbaren Differenzen und zum Abbruch des Dialogs führen können.
- Die Ritualisierung von Dialogen oder deren Missbrauch als Instrument zur Durchsetzung eigener Ziele, da dann keine inhaltliche und konsensorientierte Argumentation mehr möglich ist.
- Kapazitative Grenzen, also beschränkte zeitliche oder finanzielle Möglichkeiten eines Unternehmens oder die oft beschränkten personellen und sonstigen Kapazitäten gesellschaftlicher Organisationen.

Steinmann und Löhr führen darüber hinaus folgende Grenzen an⁷¹:

- Der hohe Grad an Arbeitsteilung in der Gesellschaft macht es notwendig, „Entscheidungsautonomie“ zu dezentralisieren und zu flexibilisieren. Nur wenige Themen und Entscheidungen erlauben es, sie per Dialogverfahren abzustimmen.

⁶⁸ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 122.

⁶⁹ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg/ Schoenheit 1995: 123 f.

⁷⁰ Vgl. Steinmann/ Löhr 1991: 78 f.

⁷¹ Vgl. Steinmann/ Löhr 1991: 78 ff.

- Die heutzutage häufig globale Reichweite der Auswirkungen bestimmter Technologien und sozialer wie ökologischer Probleme und die weltweite Tätigkeit vieler Konzerne führen dazu, dass viele Konflikt- und Problemfelder praktisch die gesamte Menschheit betreffen, so dass es unmöglich wird tatsächlich alle Stakeholder an einen Tisch zu holen.
- Viele Konfliktfelder betreffen zukünftige Generationen, deren Interessen von diesen jedoch nicht selbst vertreten werden können, weshalb die Gefahr besteht, sie zu vernachlässigen.

3 Zur Erkenntnislage bezüglich der Erfolgswirkung von Stakeholderorientierung

Der dialogische Umgang mit Stakeholdern, kann unter *Erfolgsgesichtspunkten* nur Sinn machen, wenn es grundsätzlich lohnenswert ist, die Interessen von Stakeholdern zu berücksichtigen, d. h. Stakeholderorientierung zu praktizieren. In diesem Kapitel sollen daher zunächst Erkenntnisse und Indizien bezüglich der Erfolgsauswirkungen von Stakeholderorientierung zusammengetragen werden. Ob eine Orientierung am Stakeholdervalue für den langfristigen Erfolg von Unternehmen vielversprechender ist als eine reine Shareholdervalue-Orientierung, ist daher die Frage, um die es im Folgenden geht, bevor dann die Wirkungsweise von Stakeholderdialogen genauer unter die Lupe genommen wird.

Das Shareholdervalue-Konzept nach Rappaport⁷² sieht die Aufgabe der Unternehmensführung darin, den Wert eines Unternehmens aus der Sicht seiner Anteilseigner langfristig zu maximieren. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, den Unternehmenswert durch die Erhöhung der Eigenkapitalrendite zu steigern. „Im Mittelpunkt steht [...] allein der Shareholder (Eigentümer, Anteilseigner), für den ein (ausschließliches) Interesse an der Verbesserung seiner Einkommens-/ Vermögensposition und damit an der Wertentwicklung seines Unternehmens unterstellt wird. Die Interessen der übrigen Stakeholder sind nur insofern zu berücksichtigen, als sie eine unumstößliche Nebenbedingung darstellen oder in einer Mittel-Zweck-Beziehung zum erklärten Oberziel stehen.“⁷³

Die stetig steigende Bedeutung, die das Shareholdervalue-Konzept in den 90er Jahre erfahren hat, weist darauf hin, dass dieses Konzept weithin als besonders erfolgversprechend angesehen wird. Die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens und aller Unternehmensaktivitäten an finanzwirtschaftlichen Kalkülen verspricht Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen und in der Folge höhere Gewinnmargen und Renditen.

Die Nutzung von Stakeholderdialogen, so die Argumentation, macht in einem Unternehmen, das dem Shareholdervalue-Konzept folgt, aus zwei Gründen wenig oder keinen Sinn: Erstens steht dem mit Stakeholderdialogen verbundenen Aufwand kein Ertrag und kein nachgewiesener ertragsfördernder Nutzen gegenüber und zweitens sind die Interessen der Stakeholder, mit Ausnahme der Interessen der Shareholder, für das Unternehmen nur in sehr eingeschränktem Maße von Belang.

⁷² Vgl. Rappaport 1986.

⁷³ Perridon/ Steiner 1999: 16 [Klammersetzung im Original].

Um unter dem Aspekt der Erfolgsorientierung dennoch einen Einsatz von Stakeholderdialogen rechtfertigen zu können, müsste daher der Nachweis erbracht werden, dass es, anders als im Shareholdervalue-Konzept impliziert, **erfolgsfördernd sein kann, auch die Interessen solcher Stakeholder explizit zu berücksichtigen, die nicht als Anteilseigner am Unternehmen beteiligt sind**. Sollte sich herausstellen, dass ein solcher Nachweis nicht erbracht werden kann, müsste davon ausgegangen werden, dass die Hypothese, dass Stakeholderdialoge zum Unternehmenserfolg beitragen können, wahrscheinlich nicht zutrifft. Selbst wenn sich dennoch herausstellen sollte, dass die untergeordneten Hypothesen zutreffen, dass Stakeholderdialoge reputationssteigernd wirken und Innovationsimpulse geben können, wäre es für erfolgsorientierte Unternehmen ratsamer, sich für eine Shareholdervalue-Orientierung und damit gegen den Einsatz von Dialogen zu entscheiden. **Ein Einsatz von Stakeholderdialogen wäre dann lediglich mittels einer ethisch-normativen Argumentation zu rechtfertigen.**

Sollen die Interessen von Stakeholdern über die Interessen der Anteilseigner hinaus in einem Unternehmen Beachtung finden, steht der Stakeholder-Ansatz als Alternative zum Shareholdervalue-Konzept zur Verfügung. Anders als das Shareholdervalue-Konzept sieht dieser Ansatz die Aufgabe der Unternehmensführung darin, den Wert eines Unternehmens aus der Sicht aller Interessengruppen zu steigern. Zum Teil wird der Ansatz auch auf Interessengruppen beschränkt, die ein Einflusspotential auf das Unternehmen haben. In diesem Fall wird die erste Variante als ethisch-normativer und die zweite als machtstrategischer Ansatz bezeichnet.⁷⁴ Danach ist der Wert eines Unternehmens umso höher, je besser es ihm gelingt, möglichst viele Stakeholderinteressen möglichst umfassend zu berücksichtigen. Gelingt das, führt es in der Folge zu steigendem ökonomischen Erfolg. Aufgabe der Unternehmensführung ist es daher, die Interessen der Stakeholder zu identifizieren und zu analysieren, Strategien zu deren Befriedigung zu entwickeln und diese zu einer integrierten Gesamtstrategie zusammenzuführen.

Es stellt sich folglich die Frage: Gibt es Belege dafür, dass eine Orientierung an den Interessen mehrerer oder aller Stakeholder entweder grundsätzlich oder wenigstens unter bestimmten Voraussetzungen dem Unternehmenserfolg förderlich ist? Um darauf eine Antwort zu finden, ist die folgende, noch grundlegendere Frage interessant: Lassen sich Faktoren identifizieren, mittels denen sich erfolgreichere Unternehmen über statistisch irrelevante Einzelfälle hinaus von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden?

Eine umfassende Studie zur Klärung dieser Frage ist von Collins und Porras vorgelegt worden.⁷⁵ Ziel der Studie war es, "to discover the **timeless principles** that have consistently distinguished outstanding companies"⁷⁶. Dafür haben die Autoren in einem aufwendigen Verfahren 18 „visionary companies“ ausgewählt, auf die die folgenden Kriterien zutreffen:

- *„Premier institution in its industry*
- *Widely admired by knowledgeable businesspeople*
- *Made an indelible imprint on the world in which we live*
- *Had multiple generations of chief executives*

⁷⁴ Vgl. Berman/ Wicks/ Kotha/ Jones 1999: 491 ff.

⁷⁵ Vgl. Collins/ Porras 1994.

⁷⁶ Collins/ Porras 1994: XIII (Preface) [Hervorhebung d. Verf.].

- *Been through multiple product (or service) life cycles*
- *Founded before 1950*⁷⁷.

In einem sechsjährigen Forschungsprojekt verfolgten die Autoren das Ziel, “to identify and systematically research the historical development of a set of visionary companies, to examine how they differed from a carefully selected control set of comparison companies, and to thereby discover the underlying factors that account for their extraordinary long-term position.”⁷⁸ “How did they begin? How did they manage the various difficult stages of corporate evolution from tiny start-ups to global institutions? And, once they became large, what characteristics did they share in common that distinguished them from other large companies?”⁷⁹

Dass ein signifikanter Unterschied zwischen den visionary companies und den Vergleichsunternehmen besteht, verdeutlichen die folgenden Zahlen: Während der Marktwert der visionary companies von 1926 bis 1990 durchschnittlich um das 6356-fache gestiegen ist, haben die Vergleichsunternehmen lediglich einen Anstieg um das 955-fache erzielen können. Die visionary companies haben ihren Wert also mehr als sechs mal so stark steigern können wie die Vergleichsunternehmen. Dass es sich dennoch auch bei den Vergleichsunternehmen um erfolgreiche Unternehmen handelt, zeigt ein Vergleich zum Gesamtmarkt, der (lediglich) um das 415-fache zugelegt hat.⁸⁰

Als einen der deutlichsten Unterschiede zwischen den visionary companies und den Vergleichsunternehmen hat die Studie ergeben “that the visionary companies have generally been more ideologically driven and less purely profit-driven than the comparison companies”⁸¹. “Yet, paradoxically, the visionary companies make more money than the more purely profit-driven companies.”⁸² Im Zusammenhang damit stellen die Autoren fest: „Visionary companies [...] don’t see it as a choice between living to their values **or** being pragmatic; they see it as a challenge to **find pragmatic solutions and behave consistent with their core values.**”⁸³ Weiter merken die Autoren an, dass die “visionary companies don’t merely declare an ideology; they also take steps to make the ideology pervasive throughout the organization and transcend any individual leader”⁸⁴

Diese im Vergleich überdurchschnittliche Bedeutung, die die visionary companies dem beimessen, was die Autoren als „ideology“⁸⁵ bezeichnen, zeichnet diese Unternehmen überwiegend während ihrer gesamten Unternehmensgeschichte aus. Gleichzeitig waren die Unternehmen unisono während ihrer Geschichte durchgehend ein führendes oder das führende Unternehmen ihrer Branche, nachdem sie die Start-Phase überwunden hatten.

⁷⁷ Collins/ Porras 1994: 2.

⁷⁸ Collins/ Porras 1994: 2.

⁷⁹ Collins/ Porras 1994: 7.

⁸⁰ Vgl. Collins/ Porras 1994: 5.

⁸¹ Collins/ Porras 1994: 55.

⁸² Collins/ Porras 1994: 8.

⁸³ Collins/ Porras 1994: 82 [Hervorhebung d. Verf., Hervorhebungen von *or* und *and* im Original].

⁸⁴ Collins/ Porras 1994: 71.

⁸⁵ Im Folgenden wird statt des Begriffes ideology der deutsche Begriff Unternehmensphilosophie verwendet.

Die genannten Fakten widerlegen die Annahme, dass eine überwiegend am Shareholdervalue orientierte Unternehmenspolitik der überlegene Ansatz ist, um Unternehmenserfolg zu erzielen. **Die Shareholdervalue-Orientierung ermöglicht es, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.** Dies zeigen viele der Vergleichsunternehmen, die häufig eine entsprechend finanzgeprägte Unternehmensausrichtung erkennen lassen. Noch **vielversprechender ist es aber, eine ausgeprägte Unternehmensphilosophie („ideology“) in den Vordergrund zu stellen, in der die Maximierung des Shareholdervalue zurücksteht hinter den „fundamental reasons for existence beyond just making money“⁸⁶ und an der man sich langfristig und konsequent orientiert.**

Zu klären ist daher, was mit dem Begriff „ideology“ (Unternehmensphilosophie) im Detail gemeint ist. Was macht die Unternehmensphilosophie einer visionary company aus? Ein Vergleich der Unternehmensphilosophien dieser Unternehmen zeigt, dass deren Inhalte keine durchgehenden Übereinstimmungen aufweisen, die bei allen oder wenigstens bei der Mehrzahl der Unternehmen zu finden sind. Übereinstimmung besteht lediglich darin, dass die ideology klar die Grundwerte und den Zweck der Existenz des Unternehmens benennt und dass letzterer über die reine Gewinnerzielung hinaus geht. Nicht welche Werte bestehen, sondern dass ein deutlich erkennbares Wertesystem vorhanden ist, ist entscheidend.⁸⁷

Die Studie identifiziert eine starke Unternehmensphilosophie als grundlegenden Erfolgsfaktor für Unternehmen. Für die visionary companies bildet die Unternehmensphilosophie die Basis zur Schaffung weiterer Erfolgsfaktoren. Die Philosophie bleibt bei ihnen auch dann konstant, wenn sich Märkte und Rahmenbedingungen ändern. Sie ermöglicht Fortschritt „by providing a base of continuity around which a visionary company can evolve, experiment, and change“⁸⁸. Das Ziel einer visionary company ist es „to preserve the core and stimulate progress“⁸⁹.

Dem entsprechend zeigen die visionary companies trotz oder gerade wegen ihres konsequenten Festhaltens an der Unternehmensphilosophie eine deutlich höhere Bereitschaft, „to make bold commitments to ‚Big Hairy Audacious Goals‘“⁹⁰, als die Vergleichsunternehmen. Diese Bereitschaft zu experimentieren und etwas zu riskieren, führt zu einer entsprechend höheren Innovationsrate. „In this sense, visionary companies mimic the biological evolution of species“⁹¹, stellen die Autoren fest. In diesem Sinne ist es vorstellbar, dass Stakeholderdialoge als Impulsgeber dienen können. Auf diese Weise würden sie innovations- und erfolgsfördernd wirken, indem sie neue Sichtweisen ins Unternehmen hinein tragen.

Da die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen dem Unternehmenserfolg förderlich sein kann, stellt sich die Frage, nach spezifischeren Erkenntnissen zur Wirkung und Wirkungsweise von Stakeholderorientierung.

Berman et al. unterscheiden in einer Untersuchung zu direkten Zusammenhängen von Stakeholderorientierung und finanziellem Erfolg zwischen den bereits erwähnten Ansätzen des ethisch-normativen Konzepts und des machtstrategischen Konzepts. Für das machtstrategische

⁸⁶ Collins/ Porras 1994: 73.

⁸⁷ Vgl. Collins/ Porras 1994: 67 ff.

⁸⁸ Collins/ Porras 1994: 86.

⁸⁹ Collins/ Porras 1994: 89.

⁹⁰ Collins/ Porras 1994: 9.

⁹¹ Collins/ Porras 1994: 9.

Konzept weisen sie eine **positive Korrelation zum finanziellen Erfolg** von Unternehmen nach. Insbesondere die intensive Berücksichtigung von Interessen der Stakeholdergruppen Mitarbeiter und Kunden hat einen eindeutigen und positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Für das ethisch-normative Konzept konnte hingegen kein nachweislicher Zusammenhang erbracht werden. Allerdings weisen Berman et al. selbst darauf hin, dass für einen solchen Nachweis „a more complex model [...] may be required“^{92, 93}.

Graves und Waddock weisen einen **positiven Zusammenhang zwischen der Bereitschaft institutioneller Investoren, in ein Unternehmen zu investieren, und der Corporate Social Performance (CSP)** eines Unternehmens nach. „High CSP tends in fact to lead to an increase in the number of institutions holding a given stock.“⁹⁴ Da eine gute Corporate Social Performance mit der Bereitschaft zu stakeholderorientiertem Handeln zusammenhängt, können die Ergebnisse von Graves und Waddock auf die Stakeholderorientierung übertragen werden. Demnach erhöht eine Stakeholderorientierung den Kapitalzugang eines Unternehmens, was sich in der Folge in niedrigeren Kapitalkosten niederschlagen dürfte.

Als wahrscheinlichen Grund für den nachgewiesenen Zusammenhang verweisen Graves und Waddock auf „strong evidence of institutional risk aversion [..., that; d. Verf.] can be translated into a preference for strong CSP“⁹⁵. Dieser Hinweis ist insbesondere vor der vermuteten tendenziell risikominimierenden Wirkung von Stakeholderdialogen interessant. Erweist sich diese Wirkung als vorhanden, würden Stakeholderdialoge damit einen Beitrag dazu leisten, die Investitionsbereitschaft institutioneller Anleger gegenüber dem dialogführenden Unternehmen zu erhöhen.

Weiterhin kommt Jenkins bezüglich der Berücksichtigung von Stakeholderinteressen bei der Bewertung geplanter Projekte auf der Basis von drei Fallbeispielen zu dem Schluss, dass „the clear identification of the stakeholders and how they will fare as a consequence of a project is a key ingredient in determining the likelihood of its successful implementation“⁹⁶.

Um abschließend auf die Leitfrage dieses Kapitels zurück zu kommen: Sowohl das Shareholdervalue-Konzept als auch der Stakeholder-Ansatz scheinen vielversprechende Konzepte zur erfolgreichen Ausrichtung von Unternehmen zu sein. Es hat sich jedoch erwiesen, dass es für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg vielversprechender ist, sich nicht in erster Linie an Finanzzielen zu orientieren, sondern vielmehr an einem Unternehmenszweck, der über einen finanziellen Zweck hinaus geht, und gleichermaßen an handlungsleitenden Werten, bezüglich derer keine Kompromisse „for financial gain or short-term expediency“ eingegangen werden⁹⁷. Diese Erkenntnis belegt, dass, paradoxer Weise, die mit einer reinen Shareholdervalue-Orientierung einhergehende strikte Ausrichtung eines Unternehmens auf Gewinnsteigerungen im Interesse langfristig überdurchschnittlicher Gewinne gerade nicht die vielversprechendste Strategieoption für Unternehmen ist. Im Stakeholder-Ansatz lässt sich der Erkenntnis der erfolgsfördernden Wirkung von prägnantem Unternehmenszweck und

⁹² Berman/ Wicks/ Kotha/ Jones 1999: 502.

⁹³ Vgl. Berman/ Wicks/ Kotha/ Jones 1999: 488 ff.

⁹⁴ Graves/ Waddock 1994: 1043.

⁹⁵ Graves/ Waddock 1994: 1043.

⁹⁶ Jenkins 1998: 21.

⁹⁷ Collins/ Porras 1994: 73.

Wertesystem hingegen voll Rechnung tragen, was den Stakeholder-Ansatz zwar nicht zu einem zwingend überlegenen Konzept macht, zumindest aber nachweist, dass er das Potenzial zu einer überlegenen Unternehmensstrategie mitbringt. Diese Erkenntnis macht die in dieser Arbeit aufgegriffene Auseinandersetzung mit dem Thema Stakeholderdialoge umso interessanter.

Dieses Ergebnis ist für die weiteren Ausführungen und Schlussfolgerungen von zentraler Bedeutung, weshalb es noch einmal verdeutlicht werden soll: Der in der Studie von Collins und Porras erbrachte Nachweis der Erfolgswirksamkeit einer prägnanten Unternehmensphilosophie, d. h. eines klar definierten Unternehmenszwecks und Wertesystems⁹⁸, legt nahe, dass es erfolgswirksam sein kann, die Interessen von Stakeholdern beim eigenen Handeln zu berücksichtigen. Dieser Schluss trifft deshalb zu, weil der Zweck eines über finanzielle Werte hinausgehenden Wertesystems (und um solch ein System geht es hier wie bei Collins und Porras) darin begründet liegt, Maßstäbe für das Verhalten **gegenüber anderen** zu liefern, Maßstäbe, die erst vor dem Hintergrund von Bedürfnissen der Umwelt notwendig werden. Läge der Unternehmenszweck lediglich im Eigennutz der Gewinnerzielung begründet, würde es keines über finanzielle Werte hinausgehenden Wertesystems zur Orientierung bedürfen, da die Finanzorientierung (und die damit einhergehende Effizienzorientierung) ausreichen, um über die Berücksichtigung von Bedürfnissen anderer zu entscheiden: Wird die Berücksichtigung eines Bedürfnisses vor dem Hintergrund des Ziels der Gewinnmaximierung als sinnvoll oder wenigstens neutral eingestuft, dann wird das Bedürfnis berücksichtigt, andernfalls nicht.

Offenbar scheint also **Stakeholderorientierung im Sinne von erfolgsorientiertem unternehmerischem Handeln sinnvoll** zu sein. Umso wichtiger ist es zu betonen, dass die Studie von Collins und Porras gleichzeitig nicht belegt, dass eine Orientierung an den Interessen aller Stakeholder notwendig ist. Es gab keinerlei Indizien, dass ein Wertesystem bestimmte Merkmale oder eine bestimmte Ausrichtung enthalten muss, damit es seine erfolgswirksame Wirkung entfalten kann. Es muss lediglich darüber hinausgehen, den finanziellen Erfolg als einzigen relevanten Wert eines Unternehmens zu definieren. Entscheidend ist, festzulegen, welche Werte das Handeln leiten sollen, was in der Konsequenz indirekt eine Definition darstellt, welche Stakeholderinteressen von Belang sind und welche von Belang sein können. Unter Umständen definiert ein Wertesystem damit auch, welche Stakeholderinteressen von untergeordneter oder keiner Bedeutung fürs Unternehmen sind.

Für die Thematik der Stakeholderdialoge führen diese Erkenntnisse zu der Schlussfolgerung, dass die Möglichkeit einer erfolgswirksamen Wirkung solcher Dialoge gegeben sein kann, dass deren Durchführung und Gestaltung aber möglichst im Einklang mit der Unternehmensphilosophie einschließlich des Wertesystems des ausrichtenden Unternehmens stehen sollte. Aus Unternehmenssicht sind Stakeholderdialoge damit so zu führen, dass aus ihnen keinesfalls eine Infragestellung der Unternehmensphilosophie, d. h. des Unternehmenszwecks und des zu Grunde liegenden Wertesystems, erwachsen kann. Es sollten also nur Themen, Argumente und Standpunkte eine Rolle spielen, die einen ergebnisoffenen Dialog ermöglichen, ohne dass die Gefahr besteht, dass die grundlegenden Handlungsmaßstäbe des Unternehmens hinterfragt werden. Es steht zu vermuten, dass ein Dialog definitiv dort

⁹⁸ Vgl. Collins/ Porras 1994.

erfolgsfördernd wirkt, wo er unterstützend oder bestärkend auf Wertesystem und Unternehmenszweck wirkt.

In Verbindung mit den Erkenntnissen von Berman et al.⁹⁹ sind die Ergebnisse von Collins und Porras ein starkes Indiz dafür, dass die Chance einer erfolgsfördernden Wirkung von Stakeholderdialogen gesteigert werden kann, indem darauf geachtet wird, dass insbesondere die Interessen von Kunden und Mitarbeitern dort angemessen vertreten werden können, sowie gegebenenfalls die Interessen von solchen Stakeholdergruppen, die durch die Unternehmensphilosophie einschließlich des Wertesystems als überdurchschnittlich bedeutende Zielgruppe der unternehmerischen Aktivitäten ausgemacht werden können. Ob auch eine Überrepräsentation der genannten Gruppen noch erfolgssteigernd ist, oder ob dadurch der Dialogprozess negativ beeinflusst wird, müsste in weiteren Forschungen geklärt werden.

Weiter bestätigen die Ergebnisse von Collins und Porras, dass ein bedeutender Vorteil von Stakeholderdialogen darin vermutet werden kann, dass sie neue Sichtweisen ins Unternehmen hineintragen. Es ist vorstellbar, dass dadurch „Trial-and-Error-Prozesse“ im Unternehmen angestoßen werden können oder dass sich zumindest eine größere Offenheit für solche Prozesse, deren Existenz als ein wesentlicher Faktor für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg identifiziert wurde¹⁰⁰, ergibt.

Ein weiteres Feld, auf dem Stakeholderdialoge möglicherweise einen Erfolgsbeitrag leisten können, legen die Arbeiten von Jenkins nahe. Demnach könnten sie heran gezogen werden, um geplante Projekte im Hinblick auf die Auswirkungen für die verschiedenen Stakeholder zu bewerten. Je besser die Auswirkungen eines Projektes auf die Stakeholder berücksichtigt werden können, desto höher ist die Chance auf eine erfolgreiche Projektimplementierung, stellt Jenkins fest.¹⁰¹

Zusammengenommen verstärken die hier vorgestellten Ergebnisse die Vermutung, dass Stakeholderdialoge sich für Unternehmen in der Regel positiv auswirken dürften. Auf welche Weise und in welchem Maße das der Fall ist oder sein kann, wird im Folgenden weiter analysiert.

4 Empirische Ergebnisse und Erkenntnisse zum Zusammenhang von Stakeholderdialogen und Unternehmenserfolg

4.1 Qualitative Erhebung

Eine quantitative Erhebung wie die, deren Ergebnisse im Anschluss vorgestellt werden, hat Grenzen bezüglich ihrer Aussagekraft. Sie begrenzt die Möglichkeit der Befragten, alle ihrer Ansicht nach relevanten Aussagen zu machen, da die Äußerungsmöglichkeiten und die Struktur der Äußerungen bereits vor der Befragung festgelegt werden. Folglich führt eine quantitative Erhebung im Wesentlichen zu solchen Aussagen und Ergebnissen, die bei der Vorbereitung der Erhebung von denjenigen, die sie ausgearbeitet haben, für möglich gehalten und als relevant betrachtet wurden.

⁹⁹ Vgl. bisherige Ausführungen in diesem Kapitel oder Berman, Wicks, Kotha, Jones 1999: 488 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Collins/ Porras 1994: 140 ff.

¹⁰¹ Vgl. bisherige Ausführungen in diesem Kapitel oder Jenkins 1998: 21.

Dieser Nachteil besteht in einem qualitativen Interview nicht, da die Befragten dort mittels offener Fragen die Möglichkeit erhalten, auch dann Aussagen zu machen, die aus ihrer Sicht wichtig erscheinen, wenn es dem Fragenden nicht möglich war, diese Aussagen als potenzielle Antworten zu antizipieren und bei der Frageformulierung zu berücksichtigen. Zudem besteht bei Unklarheiten für den Befragten die Möglichkeit zur direkten Klärung und für den Fragenden die Möglichkeit zum Nachhaken.

Vor diesem Hintergrund wurde am 3. Januar 2002 ein qualitatives Interview mit dem Leiter der External Relations der Procter & Gamble GmbH (P & G), Dr. Detlef Schermer, durchgeführt. Grund für die Auswahl von P & G als Partner für das Interview war einerseits, dass P & G bei der quantitativen Erhebung nicht berücksichtigt wurde, die Antworten also unbeeinflusst von den Fragen und Antworten dieser Erhebung gegeben werden konnten. Zum anderen war P & G das erste Unternehmen, das in Deutschland einen dokumentierten Stakeholderdialog durchgeführt hat und zählt zu den Unternehmen mit den umfassendsten und langjährigsten Erfahrungen auf diesem Gebiet.

Die folgenden Ausführungen geben die für diese Arbeit relevanten Inhalte der Interview-Aussagen von Dr. Schermer wieder. Die Strukturierung der Inhalte orientiert sich dabei an Lesbarkeit und Verständlichkeit, wobei sorgfältig darauf geachtet wurde, Aussagen nicht aus ihrem Zusammenhang zu reißen und nichts, was von Belang sein könnte, auszulassen. Unter 4.1.1 erfolgt zunächst eine neutrale Darstellung der Interviewinhalte.¹⁰² In 4.1.2 werden die Interviewaussagen interpretiert.

Stellenweise sind die Angaben von Dr. Schermer um Informationen aus Dokumentationen und Fachaufsätzen zu den Stakeholderdialogen von P & G ergänzt. Entsprechende Ergänzungen sind per Fußnote kenntlich gemacht und mit genauer Quellenbezeichnung versehen.

4.1.1 Ergebnisse¹⁰³

P & G hat seit 1985 Erfahrungen mit Stakeholderdialogen. Seitdem sind Dialoge zu den Themen *Waschen und Gewässerschutz*, bekannt als WAGE-Dialog, *Gutes Trinkwasser – wie schützen?* mit dem Untertitel *Wasserversorgung und Gewässerschutz* (WAGE II), *Weniger Abfall – Gute Entsorgung* (WAGE III), *Erkältungskrankheiten und ihre Behandlung* (ERBE), *Haarpflege und Gesundheit* (HAGE) und *Hautpflege und Gesundheit* (HAGE II) veranstaltet worden, wobei alle Dialoge dokumentiert und die Dokumentationen veröffentlicht worden sind. Pro Thema sind ein bis drei zweitägige Dialogworkshops durchgeführt worden. Zusätzlich fand 1996 anlässlich des zehnjährigen Jubiläums der WAGE-Dialoge ein Dialogworkshop zu dem

¹⁰² Auf die vollständige Aufführung der Interviewtranskription bzw. der kompletten Inhaltsangabe des Interviews ist aus Platz- und Praktikabilitätsgründen sowohl an dieser Stelle als auch im Anhang verzichtet worden, da es sich um 18- bzw. zehnteilige Dokumente handelt. Beide Dokumente können auf Verlangen vom Autor vorgelegt werden, ebenso wie der Kassettenmitschnitt des Interviews. Im Anhang ist stattdessen eine Übersicht der im Interview behandelten Themen in der Reihenfolge, wie sie angesprochen wurden, enthalten (Anlage IV).

¹⁰³ Alle Zitate in diesem Unterkapitel, die nicht mit eigener Quellenangabe versehen sind, sind wörtliche Zitate, die im Interview von Herrn Dr. Schermer gemacht wurden. Alle sonstigen Informationen ohne anderweitigen Hinweis sind sinngemäß übernommene Angaben.

Thema *Der gläserne Hersteller – Welche Auskunft gibt der Erzeuger?* statt.¹⁰⁴ Derzeit ist ein Dialogworkshop mit dem Akronym HAGE III in Vorbereitung, der im März oder April 2003 stattfinden wird und das Thema Allergien im Zusammenhang mit Kosmetika aufgreifen soll.

Der Aufwand für Stakeholderdialoge ist „schwer zu quantifizieren“. Der finanzielle Aufwand liegt zwischen 50.000 und 100.000 Euro pro Workshop. Von der Idee einen solchen Workshop durchzuführen bis zum eigentlichen Workshop, mit dem ein Dialogprojekt endet, wird eine Vorbereitungszeit von ca. sechs Monaten benötigt, in der zunächst die Identifikation der ca. „zwanzig bis vierzig“ relevanten Stakeholder als Aufgabe ansteht. Dafür sind zahlreiche Gespräche notwendig. Der personelle Aufwand auf Unternehmensseite umfasst insgesamt ca. „anderthalb Mannmonate“. Zwei Mitarbeiter sind während der sechsmonatigen Vorbereitungszeit in die Dialogvorbereitung involviert. Der sonstige Vorbereitungsaufwand wird zum großen Teil ausgegliedert und liegt beim Moderator bzw. Moderatoren-Team, was „absolut essentiell“ ist. Das Management von Procter & Gamble hat das Geld für Stakeholderdialoge in der Vergangenheit stets „relativ schnell und problemlos“ bewilligt.

Das Risiko von Stakeholderdialogen ist „ein kalkulierbares“ und „nicht groß“. Im Einklang damit sind negative Erfahrungen mit Stakeholderdialogen bei P & G lediglich was die Dialogdurchführung betrifft vorhanden und beziehen sich nicht auf „die Sache“, sondern sind auf „emotionaler Ebene“ zu suchen. Damit so etwas „aufgefangen werden“ kann, braucht man einen „mindestens neutralen, aber auf keinen Fall industrieprägten Moderator“. Negative Erfahrungen im Anschluss an und als Konsequenz aus abgeschlossenen Dialogen wurden nicht gemacht.

Auch wenn bei einem Dialog „nie alle Erwartungen erfüllt werden“, war jeder einzelne Stakeholderdialog „aus Unternehmenssicht [...] ein Erfolg“. P & G steht daher heute regelmäßig „mit allen Gruppen im Dialog“, z. B. dem Ökoinstitut, den Landesüberwachungsämtern, den Verbraucherschützern und dem Umweltbundesamt.

Aufgrund der guten Erfahrungen mit Dialogen in Deutschland hat P & G im vergangenen Jahr erstmals eine entsprechende Veranstaltung auf europäischer Ebene mit Stakeholdern „aus allen europäischen Ländern“ durchgeführt. Auch in den USA hat das Unternehmen begonnen, Stakeholderdialogverfahren durchzuführen.

Der Wert von Stakeholderdialogen ist allerdings nicht direkt zu beziffern. Der erste Stakeholderdialog von P & G ist erfolgt, nachdem die Markteinführung von Waschverstärkern gescheitert ist, weil von Stakeholdern massive Vorwürfe erhoben wurden, dass Waschverstärker umweltschädlich und nicht notwendig sind. Wenn das Scheitern einer Produktkategorie wie die der Waschverstärker durch Stakeholderdialoge vermieden wird, verhindert das einen Verlust von „rund 50 Millionen Dollar“. Sollte durch mangelnde Kommunikation mit Stakeholdern ein Produkt wie Pampers gefährdet werden, „verlassen wir die 50 Millionen und gehen in ganz andere Zahlen.“ „Das trifft den Lebensnerv.“ Im Vergleich dazu lohnt sich die Frage, „soll ich jetzt über 100.000 Euro sprechen“, kaum. Wenn, wie beim HAGE-II-Dialog, ein Thema wie

¹⁰⁴ Die Angaben von Herrn Dr. Schermer zu Anzahl und Thematik der bisherigen Stakeholderdialoge von P & G sind der Vollständigkeit halber um Angaben aus veröffentlichten Dokumentationen und Fachaufsätzen zu diesen Dialogen ergänzt worden. Vgl. dazu: von Weizsäcker (Hrsg.) 1997, Hansen (Hrsg.) 1997 und Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997a: 43 ff.

Allergien aufkommt, und „wir wissen, dass uns das Thema so lange beschäftigen wird, wie man Kosmetika verkaufen will“, wird ein Dialog durchgeführt.

Wie eine Studie von Hansen et al., die begleitend zum HAGE-II-Dialog durchgeführt wurde, ergeben hat, sind „wohlverstandene und kompetent durchgeführte Unternehmensdialoge [...] geeignet, eine gesellschafts- und erfolgsorientierte Haltung zu unterstützen“¹⁰⁵. Die Studie legt nahe, „dass die Gestaltung des Prozesses insgesamt für den Erfolg von großer Bedeutung ist“¹⁰⁶. Hansen stellt abschließend fest: „Für eine Öffentlichkeitsarbeit, die sich als Teil einer gesellschaftsorientierten Unternehmensstrategie begreift, öffnen sich durch Unternehmensdialog-Verfahren und andere dialogorientierte Settings ganz neue Perspektiven.“¹⁰⁷

4.1.1.1 Ergebnisse zur Reputation und zum Risikomanagement¹⁰⁸

Die Stakeholderdialoge haben bei P & G einen Einfluss auf die Reputation gehabt. Der Einfluss von Stakeholderdialogen auf die Reputation ist gut. „Da gibt's gar keinen Zweifel.“ Unter anderem waren es die Stakeholderdialoge, die „zu dramatischen Verbesserungen“ der Meinungen über P & G in der „Verbraucherszene“ geführt haben.

Trotz der positiven Wirkungen auf die Reputation gibt es auch weiterhin Kritik am Unternehmen, aber „wir haben diese Emotionalisierung aus der Diskussion raus“. Vor den Dialogen „war ich [in öffentlichen Gesprächsrunden, d. Verf.] immer der kriminelle Vertreter eines Unternehmens [...], der eigentlich nichts weiter versucht hat, als möglichst viel Geld aus den Taschen der Bevölkerung zu ziehen, egal was anschließend [...] mit den Verbrauchern passiert“. „Das hat sich geändert.“ Es ist P & G „geglückt, ganz enorm viel Glaubwürdigkeit zu erzeugen“, indem das Unternehmen sein Wissen offen gelegt hat. Seit P & G solche Dialoge führt, hatte das Unternehmen „keine in der Öffentlichkeit geführten Konfrontationen mehr“, z. B. keine Zeitungen, die über „die kriminelle Waschmittelindustrie [...] oder den bösen Multi, der hier nur das Land ausnimmt“, geschrieben haben.

In den Dialogen geht es nicht darum, dass die Stakeholder die Bewertung einer Sachlage vom Unternehmen übernehmen, auch wenn P & G natürlich eine eigene „Interpretation zur Sache“ abgibt. Wichtig ist in den Dialogen Offenheit und Bereitschaft zu zeigen und die Fakten zu kommunizieren. Der Nutzen von Dialogen liegt daher auch weniger darin, dass Stakeholder nach dem Dialog „positiv bis hin zum Verbraucher“ über das Unternehmen sprechen. Vielmehr liegt „der Wert primär [...] in einer unterlassenen Kommunikation“ von Stakeholdern gegenüber dem Verbraucher, die leicht „irreführend ist, weil die Fakten nicht bekannt sind“. Es hat z. B. für das Unternehmen einen Wert, wenn Stakeholder einen Umweltschadlichkeitsvorwurf auf Grund eines Dialogs nicht öffentlich äußern.

Was sich als nicht lohnenswert erwiesen hat, ist der Versuch, mittels Marketing und Werbung den Verbraucher über Veränderungen zu informieren, die man aufgrund von Forderungen von

¹⁰⁵ Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997a: 49.

¹⁰⁶ Ebd.: 49.

¹⁰⁷ Ebd.: 49.

¹⁰⁸ Alle Zitate in diesem Unterkapitel, die nicht mit eigener Quellenangabe versehen sind, sind wörtliche Zitate, die im Interview von Herrn Dr. Schermer gemacht wurden. Alle sonstigen Informationen ohne anderweitigen Hinweis sind sinngemäß übernommene Angaben.

Stakeholdern vorgenommen hat, beispielsweise über die bessere Umweltverträglichkeit von Produkten. Verbraucher kaufen Produkte nicht, weil sie z. B. positive Umwelteigenschaften besitzen, sondern sie kaufen sie, um einen bestimmten Nutzen zu erhalten. „Verkauft wird ein Waschmittel [...] ausschließlich, damit es die Wäsche wäscht.“ Bestimmte Eigenschaften haben sich also als nicht „verbraucherrelevant“ herausgestellt, sind aber „stakeholdergruppenrelevant“. Positive stakeholdergruppenrelevante Eigenschaften sind kein Kaufargument. Verbraucher erwarten, dass sie ein „inhärenter Bestandteil“ eines Produktes sind.

Allerdings können negative stakeholdergruppenrelevante Eigenschaften, beispielsweise negative Umwelteigenschaften, für den Verbraucher ein Argument sein, ein Produkt nicht zu kaufen, falls Stakeholder, wie z. B. Umweltgruppen, sich entsprechend negativ dazu äußern. Wenn ein Produkt für Verbraucher den erwarteten Nutzen stiftet und die „Stakeholdercommunity“ kein Problem bezüglich eines Produkts öffentlich kommuniziert, „dann ist es für den Verbraucher auch kein Problem“.

Ein Beispiel, was andernfalls mit Produkten geschehen kann, sind die Waschverstärker, die nach ihrer Markteinführung aufgrund von Vorwürfen der Umweltschädlichkeit „innerhalb von sechs Monaten tot“ waren, so dass „50 Millionen Dollar in den Sand gesetzt“ wurden. Bei intensiverer Kommunikation mit Stakeholdern im Vorfeld der Markteinführung „hätten wir eigentlich erkennen müssen, dass die Art und Weise, wie wir ein Produkt verkaufen, vermarkten, nicht das Produkt als solches, aber die Art und Weise, zu Widerständen führen musste“. Die neue Produktkategorie ist vor allem deshalb gescheitert, weil „etwas falsch verstanden, unglücklich kommuniziert worden“ ist.

Als Voraussetzung für erfolgreiche Stakeholderdialoge muss das dialogführende Unternehmen eine hohe Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern haben, bzw. durch sein Verhalten gewinnen. Dazu gehört eine kooperative Vorbereitung und Planung eines Dialogs, die auf das Bedürfnis der Stakeholder Rücksicht nimmt, bereits im Vorfeld das Thema zu kennen, zu wissen wer teilnimmt, weshalb man selbst als Stakeholder daran teilnehmen soll und welche Ergebnisse angestrebt, bzw. welche Erwartungen mit dem Dialog verknüpft werden. Ein bloßer Meinungsaustausch „reicht“ wichtigen Stakeholdern häufig nicht als Anreiz zu kommen, stattdessen wird verlangt zu erfahren, wie „mit dem Ergebnis“ anschließend umgegangen werden soll. In der Konsequenz bedeutet das, dass es während der Vorbereitung auch immer wieder „Kurskorrekturen“ gibt.

Aus Unternehmenssicht ist wichtig, dass die volle Unterstützung durch die Geschäftsführung besteht. Bei P & G ist bei Themen, die „sehr politisch aufgehängt“ sind, in Deutschland daher die Geschäftsführerebene vertreten, in „allen anderen“ Fällen die zweite Führungsebene. Die Unterstützung der europäischen Geschäftsführung wird für die meisten Fälle ebenfalls sichergestellt.

Wichtig ist auch ein „sehr offener Dialog“, in dem man „offen sagt, wo die Grenzen dessen sind, was man machen kann“. Ein solcher Dialog „hat uns eigentlich immer eher zum Vorteil [...] gereicht“. Für ein Unternehmen gilt es dabei, zu berücksichtigen, dass das Risiko etwas umzusetzen, damit die Stakeholder sagen, „schön, dass ihr unsere Ideen umgesetzt habt“, zu groß ist, wenn „der Verbraucher am Ende das Produkt nicht mehr kauft“. Viele Dinge werden umgesetzt, aber wenn Dinge nicht umgesetzt werden, „dann kommunizieren wir das“. Erreicht wird auf diesem Wege „eine Versachlichung der Diskussion“, anstatt dass sich eine „Meinung

einfach weiterentwickelt“, die durch „Erwartungshaltungen“ geprägt ist, die nicht auf Wissen basieren, sondern „aus dem Bauch“ kommen.

Durch die mittlerweile geführten Stakeholderdialoge hat sich das Umfeld für solche Dialoge verändert. Anfangs waren sowohl im Unternehmen als auch bei den Stakeholdern „Vorbehalte“ vorhanden, die eine „enorme Überzeugungsarbeit“ erfordert haben. Der erste Dialog war daher „ein sehr mutiger Schritt“. Heute ist hingegen „kein Mut mehr“ erforderlich. Statt eines damals noch vorhandenen Risikos zwar nicht auf der sachlichen, aber „auf der emotionalen Ebene“ ist heute „Bereitschaft da“ und „Polarisierung nicht in gleichem Maße da“. Der „Geist in den Unternehmen“ hat sich dahingehend geändert, dass Stakeholder ernst genommen werden. Es hat sich die „Grundhaltung“ durchgesetzt: „Letztendlich kann in einer demokratischen Gesellschaft die Zukunft nur über den Dialog gesteuert werden.“ Daher sollen Wissen und Informationen vom Unternehmen „an die Öffentlichkeit“ gegeben werden und „die Zwänge und die Notwendigkeiten, denen sich ein Unternehmen beugen muss“ sollen verdeutlicht werden. Denn „Unwissenheit führt zu Konfrontation“.

Mit den Dialogen lässt sich dem potentiellen Problem begegnen, dass in der Öffentlichkeit nicht „Argumente“ sondern „Standpunkte“ zählen und ein Industriestandpunkt „einen anderen Glaubwürdigkeitswert hat“ als der von Stakeholdern wie beispielsweise Umweltorganisationen. Die Stakeholderdialoge erlauben eine „Entschärfung“ der Diskussion. Diese ist bei P & G eins der Dialogziele, funktioniert allerdings nicht im Sinne von Kritiker „mundtot“ machen und wird vom Unternehmen auch nicht so verstanden. Bei Stakeholdern gibt es „sehr unterschiedliche Bewertungen [...] der gleichen Wahrnehmung“. Bleibt ein kritischer Stakeholder von seiner Kritik überzeugt und wird im Dialog nicht zufrieden gestellt, stehen ihm „andere Wege“, seine Kritik anzubringen, weiterhin offen. Durch den Dialog ist dann aber deutlich geworden, „auf Grund welchen Wissens, welcher Einstellungen“ eine Kritik zu Stande kommt. Bei allen durchgeführten Stakeholderdialogen haben insgesamt „vielleicht zwei“ Stakeholder den Dialog als „reine Showveranstaltung“ empfunden und sich zurück gezogen. Diese haben sich dadurch aber „von der gesamten Stakeholdercommunity“ isoliert und haben das Thema „interessanterweise“ nicht „weiter behandelt“. Aus Unternehmenssicht kann es passieren, dass man sagen muss „aus meinem Weltbild und dem Verständnis eines Unternehmens kann ich dem nicht zustimmen“. P & G hat jedoch die Erfahrung gemacht, „es ist besser, man spricht darüber und die Positionen sind klar auf dem Tisch“.

Auch nach den Stakeholderdialogen gilt für P & G: „Letztendlich leben wir davon, dass der Endverbraucher unser Produkt kauft.“ Allerdings wird vor einer Produktveränderung heute regelmäßig die Abteilung für External Relations mit der Bitte konsultiert, die Position der Stakeholder zu einer geplanten Veränderung zu ermitteln und zu benennen. P & G hält daher den Kontakt auch nach Dialogen aufrecht. Dabei zählt die Pflege von Journalistenkontakten ebenfalls zum Stakeholdermanagement.

Das Verhältnis zu den Stakeholdern hat sich als Konsequenz aus den Dialogen verbessert. Ursächlich dafür dürfte unter anderem sein, was die begleitende Untersuchung des HAGE-II-Dialogs ergeben hat: Demnach zeigten sich 82 Prozent der Teilnehmer mit den Ergebnissen zufrieden oder sehr zufrieden, mit der Prozessgestaltung waren 90 Prozent zufrieden oder sehr

zufrieden.¹⁰⁹ Auch von dem gerade durchgeführten europäischen Dialog hat es sehr positive Rückmeldungen gegeben.

Die HAGE-II-Untersuchung hat weiterhin ergeben, dass die daran beteiligten P & G-Mitarbeiter im Einklang mit den Aussagen von Dr. Schermer unter anderem das Ziel verfolgt haben, gesellschaftliche Erwartungen rechtzeitig zu erkennen, um sie bei der Produktentwicklung berücksichtigen zu können und damit die gesellschaftliche Vertrauenswürdigkeit auszubauen, die als „für den Erfolg von Unternehmen zunehmend wichtig“ bewertet wurde. Als weiteres Hauptziel standen Kontaktaufbau- und -pflege und Anonymitätsabbau im Vordergrund.¹¹⁰ Zwar handelt es sich dabei um Ziele, jedoch kann vermutet werden, dass das Unternehmen auf Grund seiner umfangreichen Dialogerfahrungen lediglich solche Ziele zu den Hauptzielen zählt, die sich in vorherigen Dialogen als nicht unrealistisch erwiesen haben. Auf diesem Wege ermöglichen die genannten Ziele auch Rückschlüsse auf die Wirkung von Dialogen, wobei diese (vermuteten) Wirkungen natürlich unter dem Vorbehalt der Bestätigung durch andere Erkenntnisse stehen.

4.1.1.2 Ergebnisse zur Lern- und Innovationsfähigkeit¹¹¹

Die von P & G durchgeführten Stakeholderdialoge haben zur Lernfähigkeit des Unternehmens beigetragen. Während vorher nur von einer Gruppe gelernt wurde, wird „heute von zwei Gruppen“ gelernt. Die erste Gruppe sind, wie zuvor, die Endverbraucher. „Letztendlich leben wir davon, dass der Endverbraucher unser Produkt kauft“, weshalb umfangreich in die Verbraucherforschung investiert wird. Ebenso wird heute jedoch von den Stakeholdern gelernt, indem geguckt wird, „wie denken die Stakeholder“. Die Stakeholder haben „die Möglichkeit Einfluss zu nehmen, indem sie an diesen Diskussionen [Stakeholderdialogen; Hinweis d. Verf.] teilnehmen und ihre Meinungen, ihre Erwartungen mit hineinbringen. [...] Sie haben damit Einfluss auf die Denkweise, auf die Entscheidungsprozesse und damit letztendlich auch auf die Innovationsarten, zumindest auf die Einschätzung und Durchführung von Innovation.“

Veränderungen und Entscheidungen erfolgen jedoch nicht ausschließlich auf Grund eines Dialogs. „Man muss wirklich aufpassen, dass wir da nicht sagen, das war ein Ergebnis des Stakeholderdialogs.“ Dialoge und die dort gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse sind „ein Element“ in der Entscheidungsfindung.

Wenn Veränderungen erfolgen, die in Dialogen von Stakeholdern gefordert wurden, sind sie für den Endverbraucher häufig „nicht wahrnehmbar“. Ein Beispiel sind phosphatfreie Waschmittel, die sich durchgesetzt haben, obwohl ein vollständiger Verzicht auf Phosphate in Waschmitteln gesetzlich nicht vorgeschrieben ist. Der Endverbraucher merkt am Waschpulver und dessen Wirksamkeit dadurch keine Veränderung. Ein anderes Beispiel für eine solche Innovation ist die Entwicklung von dem „Instrumentarium Ökobilanzen“. Dieses ist in Kooperation „mit einer Reihe von Hochschulen und Instituten“ unter anderem bei Forschungen entstanden, die von P & G unternommen wurden, um zu prüfen, wie sinnvoll der Einsatz von Tensiden ist, die aus

¹⁰⁹ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997a: 46.

¹¹⁰ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997: 46.

¹¹¹ Alle Zitate in diesem Unterkapitel, die nicht mit eigener Quellenangabe versehen sind, sind wörtliche Zitate, die im Interview von Herrn Dr. Schermer gemacht wurden. Alle sonstigen Informationen ohne anderweitigen Hinweis sind sinngemäß übernommene Angaben.

nachwachsenden Rohstoffen, in diesem Fall Ölpalmen, gewonnen werden. Die Überprüfung des Einsatzes solcher Tenside erfolgte unter anderem als Konsequenz aus den WAGE-Dialogen.

Merkle, als Vertreter von P & G, nennt weitere Innovationen und Veränderungen, die er in Zusammenhang mit den von P & G durchgeführten Stakeholderdialogen stellt:¹¹² Der jährliche Pro-Kopf-Verbrauch von Waschmitteln ist in der Bundesrepublik von 1986 bis 1996 um über 27 Prozent gesunken, was auf die Einführung von Kompaktwaschmitteln und später Futur-Waschmitteln durch Procter & Gamble zurückzuführen ist, sowie auf die Überarbeitung von Gebrauchs- und Dosierhinweisen. Der Verbrauch von Karton- und Plastikmaterial für die Verpackung von einer Tonne Waschmittel ist im selben Zeitraum von 88 Kilogramm auf 63 Kilogramm gesenkt worden. „Auch unsere Wettbewerber haben nachgezogen, so dass das gesamte Aufkommen an Verpackungsmaterial im Waschmittelmarkt jährlich um über 14.000 Tonnen zurückgegangen ist.“¹¹³ Statt schwer abbaubarer kationischer Tenside in Weichspülern werden heute nur noch neu entwickelte, leicht abbaubare Tenside verwendet. Die Informationspolitik von P & G hat sich durch die Stakeholderdialoge dahingehend verändert, dass sie transparenter geworden ist. Und das Produktsortiment ist gestrafft worden, um ehrlichere Preise zu erreichen.¹¹⁴

Auf Grund von ökonomischen und politischen „Zwängen“ lässt sich jedoch nicht immer alles in den Dialogen Gelernte und Gewünschte umsetzen. Zum Teil lassen sich hinter konkreten Forderungen allerdings tieferliegende Vorbehalte oder Absichten identifizieren, so dass man nach anderen Wegen suchen kann, wie sich „dem Rechnung tragen“ lässt. Um sicherzustellen, dass die Relevanz und Umsetzbarkeit von Dialogergebnissen im Unternehmen geprüft wird und damit lerneffekt- und innovationswirksam werden kann, gehen Ideen und Wissen, die „unternehmensspezifisch“ sind, „direkt“ weiter an die Geschäftsleitung und in die entsprechende Abteilung, z. B. Marketing oder Produktentwicklung. Vor einer Umsetzungen ist eine Überprüfung auf deren Machbarkeit notwendig, da während eines Dialogs in der Regel nicht abschließend geklärt werden kann, „ob so etwas umsetzbar“ ist.

Um wertvolle Resultate aus den Dialogen ziehen zu können, wird die Auswahl der am Dialog teilnehmenden Mitarbeiter unter anderem in Abhängigkeit von der Thematik getroffen. Beispielsweise waren beim ersten WAGE-Dialog (Waschen und Gewässerschutz) außer der Geschäftsführung ein Marketingdirektor „aus dem Bereich der Waschmittel“, ein Mitarbeiter aus der Unternehmenskommunikation und einer aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich mit Fachkenntnissen der „Umweltwissenschaften Ökologie und Humantoxikologie“ vertreten.

Da Dialoge zu Rückmeldungen führen können, dass „Dinge die wir tun, falsch sind“, und zu Forderungen, „Dinge zu tun, die wir [...] dachten, dass wir sie nicht tun brauchen, oder vielleicht auch überzeugt sind, dass es [...] nicht unser Job ist, diese zu tun“, ist die Akzeptanz der Durchführung von Stakeholderdialogen bei den Mitarbeitern des dialogführenden Unternehmens ein wichtiger Faktor dafür, wie erfolgreich diese aus Unternehmenssicht werden können. Grund für die Aufnahme des ersten Dialogs bei P & G war das Scheitern der Markteinführung von Waschverstärkern auf Grund negativer Reaktionen von Stakeholdern. Für P & G ist dadurch eine neue Produktkategorie komplett weggebrochen, so dass sich „**jeder**“

¹¹² Vgl. Merkle 1997: 33 ff.

¹¹³ Merkle 1997: 34.

¹¹⁴ Vgl. Merkle 1997: 33 ff.

[Betonung Schermer] im Unternehmen bewusst war, dass „etwas schief gelaufen“ ist. Daher bestand eine große Offenheit dafür, einen Dialog mit den Stakeholdern zu suchen. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit diesem Verfahren hat es anschließend „zu keinem Zeitpunkt irgendwelche Widerstände“ gegen die Dialoge gegeben.

Ziel von Dialogen ist bei P & G nicht die sofortige Umsetzung aller Forderungen oder die direkte Entwicklung neuer Produkte, sondern einerseits zu lernen, „wie Produkte, Technologien, Substanzen, Auftreten des Unternehmens in der meinungsbildenden Öffentlichkeit, [...] das sind die Stakeholder, empfunden werden“ und andererseits einen Wissensaustausch zu betreiben, denn: „Nur Wissen kann die Basis für [...] Veränderungen im Sinne von Verbesserungen sein.“

Außer an Produktveränderungen und -entwicklungen lassen sich Indizien für ein Innovationsgeschehen auch in strukturellen, positionellen, funktionellen und prozessualen Veränderungen finden. Bei P & G sind Strukturveränderungen nicht erfolgt. Bezüglich der Positionen, ist laut Merkle zunächst eine eigene Managementposition geschaffen worden¹¹⁵, um den Kontakt zu Dialogteilnehmer aufrecht zu erhalten, später ist diese Aufgabe zu einer Funktion für die External-Relations-Abteilung ausgeweitet worden. Auch was Prozesse angeht hat es eine Veränderung gegeben. Wie unter 5.1.1.1 bereits erwähnt, ist bei Produktveränderungen als neuer Prozessschritt eine Überprüfung der Standpunkte der Stakeholder zu einer Veränderung durch die External-Relations-Abteilung eingeführt worden.

Merkle bilanziert als Vertreter von P & G: „Unser Verständnis für Umweltfragen ist wesentlich gewachsen. In vielerlei Hinsichten arbeiten wir heute mit Öko-Instituten zusammen, sei es bei Ökobilanzen, Lebenszyklusstudien oder Produktlinienanalysen für Waschmittel und andere Produkte.“¹¹⁶ „Was mit WAGE in Deutschland angestoßen wurde, hat seine Spuren im gesamten Unternehmen hinterlassen. Unser Stammhaus hat als einer der ersten Markenartikelhersteller 1989 interne Richtlinien zur Umweltqualität erlassen. Sie sind für Geschäftsleitung und Mitarbeiter weltweit verbindlich. [...] Wir schufen eine Vorstandsposition für Umweltqualität und weltweite Umweltmanagement-Teams.“¹¹⁷ „Unsere Aufgabe und die aller Unternehmen ist es, vorwärts zu schauen und Innovationen zu entwickeln. WAGE hat dabei kräftig mitgeholfen, dass in unserer Industrie das Alte weniger Chancen hatte, das Neue zu behindern, so dass das Neue schneller an die Stelle des Alten treten konnte.“¹¹⁸

4.1.2 Interpretation der Ergebnisse

Während sich P & G einerseits hervorragend eignet, um Erkenntnisse über die Wirkungsweise von Stakeholderdialogen auf den Unternehmenserfolg zu erlangen, da dort sehr umfangreiche und langjährige Erfahrungen bestehen und zu allen Dialogen Dokumentationen und zum Teil anderweitige Veröffentlichungen vorliegen, ist andererseits bei der Übertragung der Erfahrungen und Erkenntnisse von P & G auf andere Unternehmen umso größere Vorsicht geboten, da das Unternehmen vergleichsweise stärker dialogfördernde Voraussetzungen als andere bietet: Dialoge scheinen zum einen gut in die Unternehmenskultur und das Wertesystem

¹¹⁵ Vgl. Merkle 1996: 131.

¹¹⁶ Merkle 1997: 35.

¹¹⁷ Merkle 1997: 36.

¹¹⁸ Merkle 1997: 37.

von P & G zu passen¹¹⁹ und zum anderen sind die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter auf Grund der Umstände, die bei P & G zur Aufnahme von Stakeholderdialogen geführt haben, und auf Grund der fast ausschließlich positiven Erfahrungen mit Dialogen sehr aufgeschlossen für das Verfahren. Es muss daher betont werden, dass die Übertragbarkeit der Ergebnisse von P & G auf andere Unternehmen dort an Grenzen stoßen kann, wo in Unternehmen die interne Dialogoffenheit begrenzt ist oder auf Grund der Unternehmensphilosophie und -kultur eine andere Ausprägung erfährt. Umso wichtiger ist es daher, die folgenden Interpretationen in Verbindung mit den Erkenntnissen aus Kapitel 4, insbesondere denen von Collins und Porras¹²⁰, und in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der durchgeführten quantitativen Erhebung¹²¹, zu betrachten.

4.1.2.1 Erkenntnisse zur Reputation

Auf den Punkt gebracht belegen die Erfahrungen von P & G mit Stakeholderdialogen eindeutig, dass sie eine reputationssteigernde Wirkung haben können. Die im Interview geäußerten Erfahrungen deuten darauf hin, dass die **Wahrscheinlichkeit einer positiven Wirkung auf die Reputation hoch ist. Bedeutender als die reputationssteigernden scheinen jedoch möglicherweise die risikominimierenden Effekte zu sein**, die allerdings in engem Zusammenhang zur reputationssteigernden Wirkung stehen.

Stakeholderdialoge schaffen eine Basis für den Auf- und Ausbau einer guten Reputation, indem sie **Kontaktaufbau und -pflege** zu Stakeholdern fördern. Sie ermöglichen dem Unternehmen, durch das in den Dialogen erworbene Wissen glaubwürdiger und authentischer zu handeln, indem es bei den Unternehmensaktivitäten, z. B. der Produktentwicklung, berücksichtigt wird. Damit stärken sie die reputations- und erfolgsrelevante Komponente der **Vertrauenswürdigkeit**.

Das Fallbeispiel P & G zeigt, dass es von Stakeholdern überwiegend positiv aufgenommen wird, wenn man ihnen Dialoge anbietet und ihre Standpunkte und Argumente anhört und analysiert, sie bei den Unternehmensaktivitäten im Rahmen der Möglichkeiten berücksichtigt, und sie, wenn sie nicht stichhaltig sind, im Dialog widerlegt. Bei nicht erfüllbaren Forderungen deuten die Erfahrungen von P & G darauf hin, dass Stakeholder dies akzeptieren können, sofern die Nichtumsetzbarkeit klar kommuniziert und begründet wird. Dieser Faktor ist vor dem Hintergrund der Erkenntnisse von Collins und Porras von besonderer Relevanz¹²², da er für das ausrichtende Unternehmen die Chance eröffnet, auch dann in der Stakeholdergemeinde **ausreichende Akzeptanz** zu erfahren, wenn es anders handeln muss, als von Stakeholdern gewünscht. Eine solche andere Handlungsweise kann z. B. erforderlich sein, um im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und damit erfolgsorientiert handeln zu können.

Die Erfahrungen von P & G bezüglich des Risikos, Stakeholder in solchen Dialogen zu verärgern und dadurch potenzielle öffentliche Kritik zu riskieren, sind eindeutig und aus Unternehmenssicht ermutigend: In offen und glaubwürdig ausgetragenen Dialogen **ist das Risiko, Unzufriedenheit und Verärgerung bei Stakeholdern auszulösen, gering**. Wo dies

¹¹⁹ Vgl. dazu Collins/ Porras 1994, Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997a, Merkle 1996, Merkle 1997.

¹²⁰ Vgl. Ausführungen in Kapitel 4 oder Collins/ Porras 1994.

¹²¹ Vgl. Ausführungen unter 5.2.

¹²² Vgl. die Ausführungen zu Beginn dieses Kapitels und in Kapitel 4.

bei P & G dennoch geschehen ist, hat dies keine negativen Konsequenzen für das Unternehmen gehabt, da den entsprechenden Stakeholdern die Unterstützung anderer Stakeholder fehlte und sie das strittige Thema nicht weiter verfolgt haben. Es bleibt festzuhalten, dass die Mehrzahl der Stakeholder nach ehrlich geführten Stakeholderdialogen eine gesteigerte Bereitschaft zeigt, von unternehmensschädigenden Verhaltensweisen in der Öffentlichkeit Abstand zu nehmen. Verlassen einzelne Stakeholder eine Dialogveranstaltung dennoch mit negativen Gefühlen und möglicherweise vorzeitig unter Protest, so ist das Risiko, dass von diesen Stakeholdern ausgeht, mit hoher Wahrscheinlichkeit gering.

Als riskant hat es sich hingegen erwiesen, wenn bestehender **Unwissenheit** bei Stakeholdern nicht begegnet wird. „Unwissenheit führt zu Konfrontation“ [Interviewaussage Schermer], bzw. **birgt ein Konfrontationsrisiko** und kann damit einen schädigenden Einfluss auf die Reputation von Unternehmen haben. Stakeholderdialoge ermöglichen die Beseitigung von Unwissenheit, indem Wissen weitergegeben und Zwänge und Notwendigkeiten, denen Unternehmen ausgesetzt sind, erläutert werden. Dieser Umstand kann als risikominimierender und indirekt reputationssteigernd wirkender Einfluss von Stakeholderdialogen auf Unternehmen gewertet werden.

Nach dem Ende eines Stakeholderdialogs werden die Kontakte zu den Stakeholdern, die am Dialog teilgenommen haben, bei P & G fortgesetzt. Die Pflege dieser Kontakte erscheint sinnvoll, erstens weil es sich bei den Dialogpartnern in der Regel um „Schlüsselstakeholder“ handelt, zweitens weil die Aufrechterhaltung dieser Kontakte die Chance bietet, Trendveränderungen, Stimmungsumschwünge und sonstige gesellschaftliche und andere Entwicklungen, in die die Stakeholder involviert sind, schneller zu erkennen und drittens weil es dadurch leichter möglich ist, zu einem späteren Zeitpunkt erneut einen Dialog einzuberufen.

Dass es bei den oben genannten **Dialogpartnern** um **Schlüsselstakeholder** geht, ist unmittelbar einleuchtend, da die Dialoge wenig Sinn machen und relativ unattraktiv sind, wenn sie mit beliebigen Stakeholdern in Form von zwar interessierten aber vergleichsweise einflusslosen Privatpersonen geführt werden. Mit dem Begriff Schlüsselstakeholder sind dem gegenüber Personen gemeint, die eine große Zahl von einzelnen Stakeholdern vertreten, leitende oder medienwirksame Positionen in Verbänden oder Organisationen bekleiden oder sich durch besonderes Fachwissen auszeichnen. Häufig befinden sich solche Stakeholder in Positionen, die ihnen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf Medien und öffentliche Meinungsbildung verleihen. Gerade Großunternehmen, für die das Instrument des Stakeholderdialogs auf Grund ihrer öffentlichen Exponiertheit am ehesten interessant ist, haben Dank ihres politischen Einflusses, ihrer Marktmacht und ihrer Finanzkraft das Potenzial, ernstzunehmende und zuweilen hochkarätige Stakeholder für ihre Dialogveranstaltungen zu interessieren und zu gewinnen. Kontakte zu solchen Stakeholdern sind für Unternehmen entsprechend attraktiv. Damit bieten Dialoge die Gelegenheit, langfristig wertvolle Kontakte aufzubauen. **Der Kontaktaufbau und die Kontaktpflege wird so zu einem zentralen Ziel und Nutzen von Stakeholderdialogen.**

Der Aufbau von Kontakten mittels Stakeholderdialogen führt in der Konsequenz erneut zu dem bereits erwähnten und möglicherweise noch bedeutsameren Vorteil, der sich aus Dialogen ergibt: der Verminderung von Risiken, die von unzufriedenen Stakeholdern ausgehen. Stakeholder, die in der Folge von Dialogworkshops persönlichen Kontakt zu einem

Unternehmen haben, dürften mögliche Kritik an diesem Unternehmen oder seinen Produkten in der Regel zunächst dem Unternehmen direkt mitteilen oder in einen Stakeholderdialog hineintragen, da sie auf diese Weise Einfluss nehmen und Unmut kundtun können, ohne sich das Unternehmen gleich zum Feind machen zu müssen. So können sie erstens die Sichtweise des Unternehmens kennen lernen und bewahren sich zweitens eine größere Auswahl an Handlungsoptionen, sowohl was den aktuellen Fall betrifft, also auch was die Zukunft angeht. Für Unternehmen hat das den Vorteil, zur Kritik Stellung nehmen und darauf reagieren zu können, ohne dass es zu image- und absatzschädlichen Stellungnahmen und Aktionen der Schlüsselstakeholder in Medien und Öffentlichkeit kommt, bzw. zumindest bevor solches geschieht. In Verbindung mit den Erkenntnissen von Graves und Waddock können die Erfahrungen von P & G, dass Stakeholderdialoge risikominimierend wirken, dahingehend weiter interpretiert werden, dass Stakeholderdialoge dadurch einen **positiven Einfluss auf den Zugang zu und die Kosten für Kapital** ausüben, auch wenn dieser Einfluss indirekt ist und relativ schwach sein dürfte.¹²³

Als abschreckendes Beispiel, welche Gefahr Stakeholderkritik darstellen kann, wenn sie nicht oder zu spät erkannt wird, sei hier das Scheitern der von P & G in den Markt eingeführten Waschverstärker in den achtziger Jahren genannt. Dieser Misserfolg ist auf die öffentliche Kritik von Stakeholderverbänden zurückzuführen und hat P & G die in Kapitel 3 genannten Verluste von rund 50 Millionen Dollar beschert. Nachdem P & G als Konsequenz aus dieser Erfahrung begonnen hat, Stakeholderdialoge durchzuführen, ist die „Emotionalisierung aus der Diskussion raus“¹²⁴ und sind „keine in der Öffentlichkeit geführten Konfrontation mehr“ [Interviewaussagen: Schermer]¹²⁵ aufgetreten.

Der Nutzen von Stakeholderdialogen ist schwierig zu beziffern. Im Extremfall kann mit solchen Dialogen aber das Wegbrechen eines Produkts oder einer Produktkategorie verhindert werden, unter Umständen sogar ohne, dass man sich dessen bewusst wird. Theoretisch ist es daher vorstellbar, dass der Wert eines solchen Dialogs Größenordnungen in Millionen- oder sogar Milliardenhöhe erreichen kann. Bei diesen Größenordnungen handelt es sich zwar um theoretische Werte mit wenig Relevanz und Bezug zur „normalen“ Praxis von Stakeholderdialogen, dennoch verdeutlichen die Zahlen, dass der Aufwand für die Durchführung von Stakeholderdialogen durchaus als sinnvoll angesehen werden kann und eine Berechtigung hat, wenn man ihn als **Beitrag zur Risikovorsorge** eines Unternehmens betrachtet.

Vor dem Hintergrund des Beispiels rückt auch der Verbraucher als einer der bedeutendsten Stakeholder ins Blickfeld und im Zusammenhang mit dem Stichwort Reputation damit die Verbraucherwerbung. Hier hat es sich als ineffektiv erwiesen, wenn ein Unternehmen, das sich als Konsequenz aus Stakeholderdialogen „besser“, d. h. ethischer oder nachhaltiger verhält, dieses über seine Werbung kommunizieren will. Bezogen auf Marketing und Werbung kann sich aus Stakeholderdialogen dennoch ein Nutzen ergeben, indem sich für neue Marketingstrategien oder geplante Werbekampagnen im Voraus besser abschätzen lässt, wie hoch das Risiko ist, dass die Kampagne oder Strategie zu ungeplanten und negativen

¹²³ Vgl. Ausführungen unter 3.1 oder Graves/ Waddock 1994: 1042 f.

¹²⁴ Vgl. auch die Ausführungen unter 5.1.1.1.

¹²⁵ Vgl. auch die Ausführungen unter 5.1.1.1.

Reaktionen von Stakeholdern einschließlich Verbrauchern führen wird. Darin scheint ein bedeutender Wirkungszusammenhang von Stakeholderdialogen und Marketing zu liegen.

Was die Reputation eines Unternehmens aus der Sicht der Endverbraucher betrifft, haben die Stakeholderdialoge bei P & G einen überwiegend indirekten Einfluss gehabt, der zwar begrenzt aber dennoch vorhanden und positiv war. Was die Stakeholdercommunity als Ganzes und deren Repräsentanten angeht, ist eine direkt reputationssteigernde Wirkung der Dialoge erkennbar.

4.1.2.2 Erkenntnisse zur Lern- und Innovationsfähigkeit

Veränderungen, insbesondere Produktveränderungen, sind bei P & G nie ausschließlich als Reaktion auf die Ergebnisse eines Stakeholderdialogs erfolgt. Das Beispiel P & G zeigt aber, dass es Innovationen geben kann, die nicht nur, aber auch durch Stakeholderdialoge bewirkt werden, so dass Stakeholderdialoge also **Innovationsimpulse** geben können. Stakeholderdialoge und deren Ergebnisse können zu einer Entscheidung beitragen oder sie auslösen und so Innovationsprozesse beeinflussen, auch wenn sie in ihnen nicht unbedingt eine Hauptrolle spielen. Interessant sind Stakeholderdialoge als Impulsgeber für Veränderungen, die nicht verbraucherrelevant sind, die aber die Akzeptanz von Produkten oder Unternehmensaktivitäten bei Stakeholdern erhöhen. Stakeholderdialoge wirken dadurch in solchen Bereichen in gewissem Maße innovationsfördernd, die das Risiko von Konflikten mit Stakeholderinteressen oder auch mit gesetzlichen Anforderungen minimieren. Für verbraucherrelevante Innovationen existiert mit der Verbraucherforschung ein sinnvoller und wesentlich ausgereifteres Instrument als Stakeholderdialoge, um Innovationen anzustoßen.

Das Beispiel P & G zeigt, dass Stakeholderdialoge das Lern- und Innovationsgeschehen beeinflussen können. Es lässt sich vermuten, dass ein wesentlicher Faktor, um positive Effekte fürs Innovationsgeschehen mittels der Dialoge zu erzielen, die Art und Weise ist, wie im Unternehmen mit Dialogergebnissen verfahren wird und wie die Mitarbeiter ausgewählt werden, die das Unternehmen im Dialog vertreten. Wie bereits festgestellt, scheint es außerdem ratsam, dass die Geschäftsleitung vollständig hinter den Dialogen steht, das heißt einschließlich der Bereitschaft, bei Bedarf angemessene Veränderungen vorzunehmen. Bei den am Dialog beteiligten Mitarbeitern sollte es sich um qualifizierte Mitarbeiter möglichst mit einer leitenden Position im Unternehmen handeln, da solche Mitarbeiter Kraft ihrer Stellung die Umsetzung und Berücksichtigung von Dialogergebnissen im Unternehmen forcieren können.

Das Lern- und Innovationsgeschehen in einem Unternehmen äußert sich nicht nur auf der Produktebene, sondern auch auf der Ebene von Strukturen, Positionen, Funktionen und Prozessen. Im Fall P & G haben die Stakeholderdialoge zu prozessbezogenen, funktionsbezogenen und positionsbezogenen Veränderungen geführt. Ist ein solcher Einfluss von Stakeholderdialogen vorhanden, besteht folglich eine Beeinflussung des Innovationsgeschehens, auch wenn Art und Stärke möglicherweise nur bedingt oder gar nicht messbar sind. Ein Einfluss auf Lern- und Innovationsgeschehen kann also bestehen, er muss aber nicht unbedingt zwangsläufig vorhanden sein.

Ruft man sich die Interpretation des Begriffes Innovation als Hervorbringung „neuer Kombinationen“¹²⁶ ins Gedächtnis, wie sie von Schumpeter ins Feld geführt wurde, lässt auch

¹²⁶ Schumpeter 1964: 100.

Merkles Bilanz zu den von P & G durchgeführten Stakeholderdialogen¹²⁷ keinen Zweifel daran, dass die Dialoge bei P & G zu **Lerneffekten** geführt und innovationssteigernd gewirkt haben. Damit ist deutlich, dass Stakeholderdialoge Vorteile fürs Innovationsgeschehen und dadurch mittelbar für den Unternehmenserfolg bringen können. In weiteren Forschungen zu klären bleibt, welche Rahmenbedingungen notwendig sind, damit es auch tatsächlich zu solchen Effekten kommt. Bestandteil solcher Rahmenbedingungen dürften aber auf jeden Fall die Dialogerfolgskriterien sein, die die imug-Studie identifiziert hat¹²⁸.

4.2 Quantitative Untersuchung

Als Ergänzung zu dem qualitativen Interview war es notwendig eine quantitative Erhebung durchzuführen. Um bei einer solchen Erhebung eine ausreichende wissenschaftliche Aussagekraft sicherzustellen, ist es notwendig, „die Rahmenbedingungen möglichst weitgehend konstant“¹²⁹ zu gestalten. Zudem hängt „der Grad der Repräsentativität einer Erhebung [...] von einer ausreichenden Zahl von Befragten, vor allem aber von den Kriterien ab, nach welchen die zu befragenden Institutionen und Personen ausgewählt wurden.“¹³⁰ Weiter ist für Erhebungen in empirischen Wissenschaften relevant, dass „empirische Wissenschaften [...] sich von nicht-empirischen Wissenschaften dadurch [unterscheiden; d. Verf.], dass in ihnen lediglich solche theoretischen Aussagen Anerkennung finden, die einer **Nachprüfung durch die Erfahrung prinzipiell fähig** sind.“¹³¹

Die durchgeführte Erhebung musste sich also der Herausforderung stellen, einerseits eine ausreichende Anzahl von geeigneten Unternehmen zu finden und einzubeziehen, bei denen Erfahrungen mit Stakeholderdialogen vorliegen. Andererseits musste sichergestellt werden, dass, trotz unterschiedlicher Erfahrungen, alle Unternehmen bei der Beantwortung des Fragebogens¹³², der für die Erhebung entwickelt und verwendet wurde, dasselbe Verständnis von Stakeholderdialogen zu Grunde legen. Außerdem musste sichergestellt werden, dass die Erhebung Angaben erfasst, die in Bezug auf die Erkenntnisziele brauchbar sind.

Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, wurden für die Erhebung 22 führende national und global agierende deutsche Unternehmen aus neun verschiedenen Branchen kontaktiert, bei denen eine hohe Wahrscheinlichkeit bestand, dass bereits Erfahrungen mit Stakeholderdialogen vorliegen. Diese Unternehmen wurden gebeten, sich zur Beantwortung des erwähnten Fragebogens bereit zu erklären. Basis für die Auswahl war die **Mitgliedschaft der Unternehmen in econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung**, einer Initiative mit der die Mitglieder, zu denen zusätzlich der Verband der Chemischen Industrie (VCI) zählt, den Dialog mit der Öffentlichkeit suchen.¹³³ Passend zum Thema der Erhebung heißt es in einer Informationsbroschüre von econsense: „econsense versteht sich als Kommunikationsplattform für den **offenen Dialog** zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und anderen

¹²⁷ Vgl. Ausführungen unter 5.1.2.2.

¹²⁸ Vgl. Hansen/ Niedergesäß/ Rettberg 1997b: 104 ff.

¹²⁹ Bohnsack 1993: 16.

¹³⁰ Hübner 2002: 101.

¹³¹ Bohnsack 1993: 11 [Hervorhebung d. Verf.].

¹³² Ein Musterexemplar des Fragebogens findet sich im Anhang als Anlage III.

¹³³ Vgl. econsense 2002.

Stakeholdern.“¹³⁴ Durch die Konzentration der Erhebung auf econsense-Mitglieder konnte einerseits bei vertretbarem Aufwand eine akzeptable Anzahl von Unternehmen befragt und andererseits die branchenübergreifende Gültigkeit der Ergebnisse sichergestellt werden, während gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit von Erfahrungen mit Stakeholderdialogen bei diesen Unternehmen hoch war (wie die Ergebnisse der Erhebung später bestätigt haben). Dass den Antworten der Unternehmen auch **ein einheitliches und damit aussagekräftiges Verständnis des Begriffes Stakeholderdialog** zugrunde liegt, wurde erreicht, in dem in der ersten Frage des Fragebogens die Kriterien an einen Stakeholderdialog benannt wurden. Jedes befragte Unternehmen musste folglich zunächst beantworten, ob Erfahrungen mit mindestens einem Dialog vorliegen, der diese Kriterien erfüllt.¹³⁵

Ziel der Erhebung war es, Datenmaterial speziell zu Wirkungen auf die Reputation und das Innovationsgeschehen von Unternehmen zu erhalten, sowie auf Parameter, die in Wechselwirkung mit diesen Bereichen stehen. Da sich das Begriffsverständnis sowohl von Reputation als auch von Innovation bei den Befragten unterscheiden kann, wäre es zu ungenau gewesen, lediglich direkt danach zu fragen, ob Stakeholderdialoge sich positiv darauf auswirken. Bevor die Befragten gebeten wurden, jeweils ein Gesamturteil zur Wirkung von Stakeholderdialogen auf die Reputation bzw. auf die Innovation abzugeben, wurden daher jeweils spezifischere Fragen gestellt, die Rückschlüsse auf die Wirkung und die Wirkungsweise von Stakeholderdialogen bezüglich dieser Bereiche zulassen. Anschließend wurde um ein Gesamturteil gebeten, ob sich die durchgeführten Stakeholderdialoge für das Unternehmen gelohnt haben. Die Frage nach diesem Urteil war einerseits als Kontrollfrage notwendig, um mögliche Fehler in der nur theoretisch begründeten Annahme aufzudecken, dass eine positive Wirkung auf Reputation und Innovation Rückschlüsse auf eine positive Gesamtwirkung zulässt. Andererseits sollte die Chance nicht vertan werden, das Einschätzungsvermögen und die intimen Kenntnisse der Befragten bezüglich Ihrer Unternehmen und der durchgeführten Dialoge zu nutzen, um von ihnen ein Gesamturteil zu erhalten.

Die Fragen zu bereits durchgeführten Stakeholderdialogen wurden anschließend ergänzt um je eine Frage erstens zur Relevanz verschiedener potenzieller Beweggründe für die zukünftige Durchführung von Stakeholderdialogen und zweitens zu möglichen Anlässen dafür. Bezüglich der Relevanz wurden neun mögliche Beweggründe für die Durchführung von Dialogen genannt, deren Bedeutung auf einer Ordinalskala mit eins, sehr wichtig, bis fünf, irrelevant, bewertet werden konnte. Für Unternehmen, in denen bereits Erfahrungen mit solchen Dialogen vorliegen, kann bis zu einem gewissen Grad davon ausgegangen werden, dass nur solche Erwartungen und Anlässe als bedeutsam bewertet werden, die sich in bisherigen Dialogen als realistisch herausgestellt haben.

Ein möglicher Kritikpunkt an der Umfrage ist, dass sie lediglich die persönlichen Einschätzungen von Mitarbeitern aus den Unternehmen einholt, dass diese jedoch von der Realität abweichen können. Dem sei entgegengehalten, dass die Größe und die Wettbewerbsposition bei allen Unternehmen darauf schließen lässt, dass relativ hohe Professionalität bei der Unternehmensführung und relativ umfassende Erfahrungen bezüglich dessen, was dem eigenen Unternehmenserfolg förderlich ist, bestehen. Es konnte daher davon

¹³⁴ Vgl. econsense 2002: 2 [Hervorhebung d. Verf.].

¹³⁵ Das Muster eines Fragebogens, wie er verwendet wurde, findet sich im Anhang als Anlage III.

ausgegangen werden, dass den Befragten eine zumindest näherungsweise realistische Einschätzung der Folgen und Wirkungen der bisher durchgeführten Dialoge für das eigene Unternehmen möglich ist. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die Befragung an Führungskräfte richtete, Personen also, denen eine vergleichsweise hohe Kompetenz und fundierte Kenntnisse ihres Unternehmens zugebilligt werden können. Im übrigen bezogen sich die Einschätzungen, die sie abgeben sollten, auf konkrete Erfahrungen mit und Wirkungen von den Dialogen speziell in ihrem Unternehmen. An dieser Stelle sei auch nochmals betont, dass es sich bei den Wirtschaftswissenschaften um Erfahrungswissenschaften handelt, die Überprüfung von Hypothesen also nur mittels Erfahrungswerten erfolgen kann. Das soll nicht darüber hinweg täuschen, dass die Ergebnisse dieser Arbeit ohnehin durch weitere Forschung konkretisiert werden müssen, worauf im Abschlusskapitel noch genauer hingewiesen wird.

Um zu einer hilfreichen Auswahl und Formulierung der spezifischen Fragen bezüglich Reputation und Innovation zu gelangen, wurde für das Erkenntnisziel Reputation auf die Definition Kotlers zurückgegriffen. Demnach ist Reputation „the set of beliefs, ideas, and impressions a person holds regarding an object“¹³⁶. Vor dem Hintergrund dieser Definition und vor dem Hintergrund der weiteren Ausführungen Kotlers¹³⁷ und der Ausführungen von Gudet und Scheiwiller¹³⁸ wurden die Fragen ausgewählt. Darauf, welche konkreten Interpretationen die Fragen und deren Antworten zulassen, wird jeweils dann eingegangen, wenn es bei der Analyse und Interpretation der Ergebnisse dieser Erhebung in Kapitel 4 relevant wird. Gleiches gilt für die Fragen zum Erkenntnisziel Innovationsauswirkungen, deren Auswahl und Formulierung sich auf Arbeiten Schumpeters¹³⁹ und Hübners¹⁴⁰ stützen. Demnach kann sich Innovation auf die folgenden Fälle beziehen:

1. *„Herstellung eines neuen ... Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes,*
2. *Einführung einer neuen ... Produktionsmethode ...,*
3. *Erschließung eines neuen Absatzmarktes ...,*
4. *Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten ...,*
5. *Durchführung einer Neuorganisation.“¹⁴¹*

Ein entsprechend umfassendes Innovationsverständnis wurde den Arbeiten zu Grunde gelegt.

Von den 22 Unternehmen, die für die Befragung kontaktiert wurden¹⁴², haben 17 Unternehmen den Fragebogen¹⁴³ zugeschickt bekommen, nachdem sie sich zu einer Teilnahme oder eventuellen Teilnahme an der Erhebung bereit erklärt hatten. Zwölf Fragebögen sind vollständig beantwortet zurück gekommen. Ein weiterer ist teilweise beantwortet worden. Für die Auswertung lagen somit pro gestellter Frage zwölf oder dreizehn Antworten vor. Welche

¹³⁶ Kotler 2000: 553 (Kotlers Definition bezieht sich auf den Begriff „image“. Dieser kann jedoch mit Reputation übersetzt werden [Vgl. Gudet/ Scheiwiller 2002: 31], weshalb die Definition übernommen wird.).

¹³⁷ Kotler 2000: 552 ff.

¹³⁸ Gudet/ Scheiwiller 2002: 30 ff.

¹³⁹ Schumpeter 1964: 100 f.

¹⁴⁰ Hübner 2002: 104 ff.

¹⁴¹ Hübner 2002: 9 [in Anlehnung an Schumpeter 1987; Auslassungen Hübner].

¹⁴² Vgl. econsense 2002: 6 ff. (Alle dort aufgeführten Unternehmen wurden kontaktiert.).

¹⁴³ Vgl. Ausführungen unter 2.3.

Unternehmen geantwortet haben, ist in der im Anhang als Anlage 3 enthaltenen Liste mit den Fragen aufgeführt. Sofern die Antworten nicht aus den Tabellen im folgenden Unterkapitel hervorgehen, können sie ebenfalls der Anlage 3 entnommen werden.

In drei Fällen haben die Befragten bei der Rücksendung des Fragebogens interpretationsrelevante Hinweise gemacht, wie ihre Antworten zu verstehen sind. Die Hinweise bezogen sich in allen Fällen darauf, dass vorgenommene Einschätzungen eine Tendenz angeben und nicht als absolut zu werten sind und dass Stakeholderdialoge, wenn sie bestimmte Veränderungen oder Entwicklungen bewirken, die Wirkung nicht alleine verursachen, sondern als ein Element unter mehreren daran beteiligt sind. Die Hinweise, die im Einklang mit Erkenntnissen aus dem Fallbeispiel P & G stehen, wurden bei der Auswertung der Erhebung berücksichtigt.

4.2.1 Ergebnisse

Bei allen Unternehmen, die sich an der Erhebung beteiligt haben, liegen Erfahrungen mit Stakeholderdialogen vor, wie die Antworten auf Frage eins¹⁴⁴ zeigen. Damit war es allen Befragten möglich, alle gestellten Fragen zu beantworten.

Da die Fragen zwei bis dreizehn im Zusammenhang mit den Auswirkungen von Stakeholderdialogen auf Reputation bzw. Innovation stehen, werden deren Ergebnisse erst in den folgenden zwei Unterkapiteln vorgestellt. Zunächst wird daher auf die Ergebnisse der Fragen 14 bis 16 eingegangen.

Zwölf von dreizehn Unternehmen, sind sich einig, dass sich die Stakeholderdialoge, die von ihnen durchgeführt wurden oder an denen sie sich beteiligt haben, für das Unternehmen gelohnt haben. Ein Unternehmen konnte diesbezüglich keine Einschätzung vornehmen.

Bezüglich der Anlässe, die zur Teilnahme an oder Durchführung von Stakeholderdialogen führen können, ist es für neun Unternehmen vorstellbar, sich vor dem Hintergrund eines bestehenden Konfliktes in einem Stakeholderdialog um Verständigung zu bemühen (Vgl. dazu Abbildung 2: Dialoganlässe). Drei Unternehmen sehen das Instrument Stakeholderdialog hingegen nicht als ein Instrument an, dass im Fall bereits ausgebrochener Konflikte ein für sie interessantes Verfahren zur Konfliktbewältigung sein kann. Sofern ein potenzielles Konfliktfeld ausgemacht wurde, aber noch kein Konflikt ausgebrochen ist, steigt die Zahl der Unternehmen, die sich vorstellen können, sich mit dem entsprechenden Thema in einem Stakeholderdialog auseinander zu setzen, auf elf. Einen Dialog als Sensibilisierungsdialog einzusetzen, also ohne das Bestehen eines Anlasses in Form eines potenziellen oder vorhandenen Konfliktes, ist schließlich für alle Unternehmen vorstellbar.

¹⁴⁴ Vgl. zu allen Fragen Anlage 3.

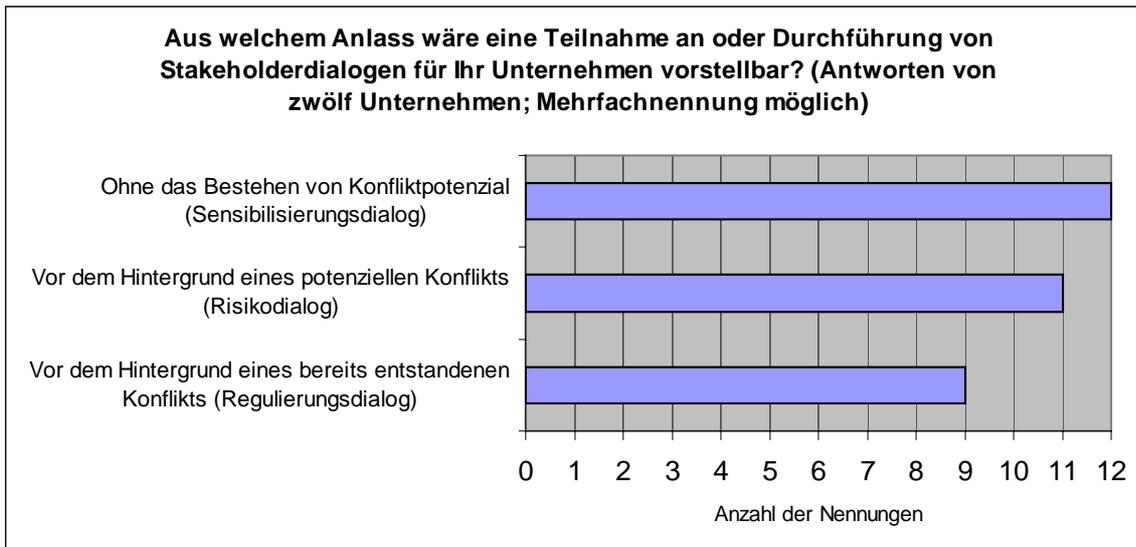


Abbildung 2: Dialoganlässe (Quelle: Eigene Darstellung)

Vor dem Hintergrund, dass weder die Bewältigung ausgebrochener Konflikte noch die Vermeidung drohender Konflikte wichtigster Anlass zur Einberufung von Stakeholderdialogen ist, wird die Frage interessant, welche Beweggründe zur Einberufung von Stakeholderdialogen führen können. Abbildung 3 (folgende Seite) stellt dar, welche Bedeutung die befragten Unternehmen verschiedenen Beweggründen beimessen.

Als überdurchschnittlich wichtig werden die Erwartung von positiven Effekten für die Reputation, von einem sinkenden Konfliktrisiko mit Stakeholdern und von positiven Effekten für Absatz oder Kundenbindung genannt. Als ebenfalls relativ wichtig wird die Erwartung einer besseren Legitimation der Unternehmensaktivitäten angesehen.

Die Hoffnung auf strategisch wichtige Erkenntnisse, auf Impulse zur verbesserten Gestaltung interner oder externer Prozesse und auf Impulse für die Produktentwicklung haben eine Relevanz bei den Überlegungen von Unternehmen ob Stakeholderdialoge durchgeführt werden sollen. Der Aspekt Strategie ist von leicht überdurchschnittlicher, die Aspekte Prozessgestaltung und Produktentwicklung sind von leicht unterdurchschnittlicher Bedeutung. Die Hoffnung auf Impulse für die Erschließung neuer Märkte oder Marktsegment einerseits und die Hoffnung auf Impulse für die Grundlagenforschung andererseits spielen kaum eine Rolle als Motiv für Stakeholderdialoge.

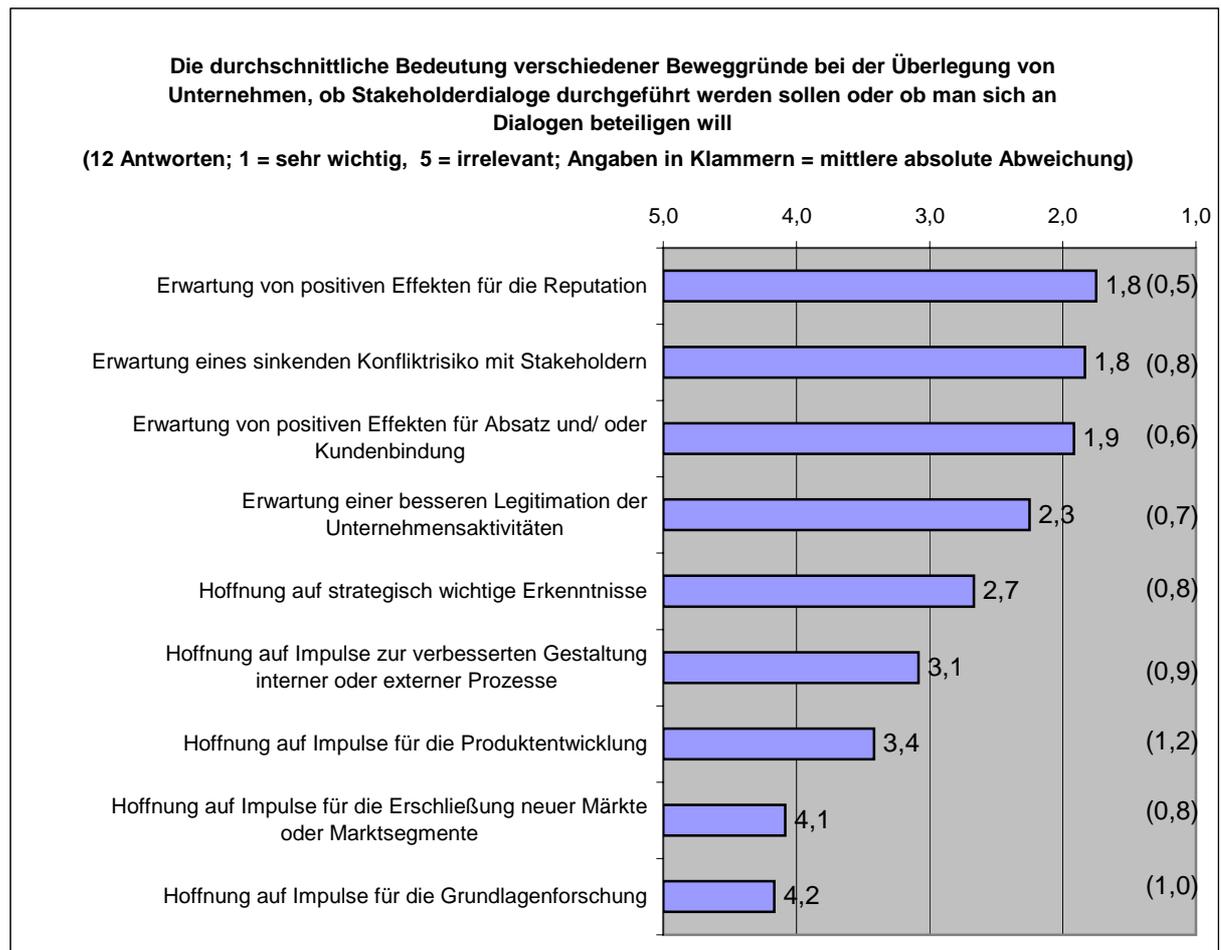


Abbildung 3: Beweggründe für die Teilnahme an oder Durchführung von Stakeholderdialogen mit mittlerer absoluter Abweichung (Zahlen in Klammern) (Quelle: Eigene Darstellung)

Die in Abbildung 3 in Klammern angegebenen Zahlen, stellen die mittlere absolute Abweichung¹⁴⁵ dar. Diese ist der Aussagekraft von Varianz und Standardabweichung in der beschreibenden Statistik überlegen, denn sie „entspricht der allgemeinen Vorstellung von Streuung und ist zur Messung von Streuung sehr gut geeignet“¹⁴⁶. Sie ist in diesem Fall ein Maß dafür, inwieweit sich die Unternehmen bei der Bewertung der Bedeutung einzelner Beweggründe einig sind. Beispielsweise weist der niedrige Wert von 0,5 bei der Erwartung von positiven Effekten für die Reputation darauf hin, dass sich die Unternehmen weitgehend einig darin sind, dass die möglichen positiven Auswirkungen von Stakeholderdialogen auf die Reputation überdurchschnittlich hohe Berücksichtigung finden müssen, wenn man überlegt, ob an Stakeholderdialogen teilgenommen oder Stakeholderdialoge initiiert werden sollen.

Im Gegensatz dazu besteht wenig Übereinstimmung darüber, ob die Effekte, die von Stakeholderdialogen für die Produktentwicklung ausgehen, für die Erwägungen, ob solche Dialoge durchgeführt werden sollen, relevant sind oder nicht. Auch bei Unternehmen aus derselben Branche fällt diese Beurteilung zum Teil sehr unterschiedlich aus.

¹⁴⁵ Liefert die durchschnittliche absolute Abweichung einer Reihe von Merkmalsausprägungen von ihrem Mittelwert.

¹⁴⁶ Bourrier 1998: 95.

4.2.1.1 Ergebnisse zur Reputation

Zur Reputation ist festzustellen, dass elf von dreizehn Unternehmen eine positive Wirkung von Stakeholderdialogen auf die Reputation bemerkt haben. Sie sind sich weitgehend einig darüber, dass die reputationsfördernde Wirkung von Stakeholderdialogen nicht nur vorhanden ist, sondern auch eine besondere Rolle bei internen Überlegungen zur Dialogthematik spielen muss. Ein Maß für die Reputation eines Unternehmens innerhalb seiner Stakeholdergemeinde ist das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft der Stakeholder. Haben sie eine hohe Meinung von einem Unternehmen, ist damit auch ihre Bereitschaft tendenziell höher, dem Unternehmen Vertrauen entgegen zu bringen und sich kooperativ zu verhalten.¹⁴⁷ Ist die Reputation eines Unternehmens in der Stakeholdergemeinde niedrig, sind Vertrauen und Kooperationsbereitschaft gleichfalls niedriger ausgeprägt. Frage 3 lautete deshalb, ob bisherige Stakeholderdialoge das Vertrauen und/ oder die Kooperationsbereitschaft der Stakeholder erhöht haben. Ausnahmslos alle 13 Unternehmen haben diese Frage bejaht.

Als eine der wichtigsten Stakeholdergruppen kann die Gruppe der Kunden definiert werden. Sie bestimmt mittels ihrer Kauf- oder Nichtkaufentscheidungen letztendlich den Erfolg eines Unternehmens. Dass die hohe Relevanz dieser Gruppe auch im Zusammenhang mit Stakeholderdialogen gilt, ist von den Unternehmen bestätigt worden, wie aus Abbildung 3 bereits hervorgeht. Sollten Stakeholderdialoge direkt oder indirekt zu positiven Reaktionen seitens der Kunden führen, wäre dies ein besonders wertvoller Hinweis darauf, dass diese Dialoge die Reputation des dialogführenden Unternehmens und seiner Produkte in dieser wichtigen Stakeholdergruppen positiv beeinflussen können. Dies ist bei sechs Unternehmen der Fall gewesen. Ein Unternehmen hat definitiv keine positiven Reaktionen von Kunden im Zusammenhang mit Stakeholderdialogen feststellen können. Die übrigen sechs Unternehmen konnten positive Reaktionen weder bestätigen noch ausschließen. Bei der Interpretation ist allerdings dahingehend Vorsicht geboten, dass positive Kundenreaktionen Einzelreaktionen mit geringer oder keiner statistischen Relevanz darstellen können. Die Antwort auf diese Frage kann daher lediglich zu dem Schluss führen, dass Kunden die Durchführung von Stakeholderdialogen und/ oder die Ergebnisse solcher Dialoge tendenziell begrüßen.

Relevant wird die Reputation eines Unternehmens umso mehr, je höher sein Bekanntheitsgrad ist. Die Frage danach, ob der Bekanntheitsgrad durch die bisherigen Stakeholderdialoge gestiegen ist, wurde von fünf Unternehmen mit Ja beantwortet. Bei der Bewertung dieses Ergebnisses muss berücksichtigt werden, dass bei einigen Unternehmen bei dieser Frage kein Ja zu erwarten war, da sie ohnehin zu den bekanntesten Unternehmen in Deutschland zählen.

Für die Frage der Wirkung von Stakeholderdialogen auf die Reputation sind auch die in Abbildung 3 dargestellten Ergebnisse relevant. Demnach bestehen hohe Erwartungen, dass Stakeholderdialoge reputationsfördernd wirken und diese Erwartungen spielen eine große Rolle bei den internen Überlegungen zur Durchführung von oder Beteiligung an Stakeholderdialogen. Auf Grund der vorliegenden Erfahrungen mit ihnen und im Einklang mit den Antworten zu den Fragen zwei bis fünf, kann davon ausgegangen werden, dass nur solche Erwartungen als besonders wichtig für die internen Überlegungen eingestuft werden, die sich als realistisch erwiesen haben.

¹⁴⁷ Vgl. Stahl 2001: 312 ff.

4.2.1.2 Ergebnisse zur Lern- und Innovationsfähigkeit

Von den befragten Unternehmen gaben acht an, durch die Dialoge Impulse für das Innovationsgeschehen erhalten zu haben. Alle die dieses bejaht haben, konnten gleichzeitig bei mindestens zwei und überwiegend bei vier bis fünf Faktoren, die in Wechselwirkung zum Innovationsgeschehen stehen (z. B. Führungsstil, Unternehmenskultur und Prozessgestaltung)¹⁴⁸ erkennen, dass die Dialoge Einfluss auf diese Faktoren genommen haben. Auch vier von fünf Unternehmen, die definitiv keine direkten Impulse von Stakeholderdialogen für ihr Innovationsgeschehen erkennen konnten, oder sich diesbezüglich unsicher waren, haben dennoch bei einigen innovationsrelevanten Faktoren einen Einfluss der Dialoge angegeben. Lediglich eins der Unternehmen ist durchgehend bei allen innovationsbezogenen Faktoren und bei der Gesamteinschätzung zur Innovationswirkung zu der Feststellung gekommen, dass kein Einfluss auszumachen ist.

Neun Unternehmen haben Veränderungen in Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und/ oder Führungsstil mit erfolgten Stakeholderdialogen in Verbindung gebracht. Ebenso haben neun Unternehmen angegeben, dass ein wie auch immer gearteter Einfluss auf die Produktentwicklung festzustellen ist. Bei mehr als der Hälfte aller befragten Unternehmen wurden Verbindungen zwischen Stakeholderdialogen und erfolgten strukturellen Veränderungen und zwischen Stakeholderdialogen und Veränderungen in Marketing- und/ oder Geschäftsstrategie ausgemacht. Auch diese Angaben müssen, wie erwähnt, unter Berücksichtigung der Anmerkung mehrerer Befragter betrachtet werden, dass die Dialoge niemals alleine, sondern immer nur als ein Element unter mehreren eine Veränderung bewirken. Strukturelle Aspekte sind deshalb innovationsrelevant, weil die Innovationsfähigkeit von Unternehmen auch mit Faktoren wie der Entwicklungseffizienz, der Effektivität der Technologienutzung, der Effektivität der Kommunikation, der hierarchischen Position und der Kompetenz verantwortlicher Mitarbeiter zusammenhängt.¹⁴⁹ Strukturelle Veränderungen können damit ein Hinweis auf innovationsrelevante Vorgänge im Unternehmen darstellen. Ähnlich ist auch die Relevanz von Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und Führungsstil für das Innovationsgeschehen zu erklären. Die Frage nach Veränderungen in der Strategie eines Unternehmens ist interessant, weil die Strategie die Richtungen beeinflussen kann, in die Innovationen möglich sind, ebenso wie die Geschwindigkeit und die Intensität mit der Innovationen durchgeführt werden. Für die Produktentwicklung ist ein enger Zusammenhang zum Innovationsgeschehen offensichtlich, so dass er hier nicht weiter erläutert wird.

Zweifellos innovationsrelevant sind auch die Prozesse in einem Unternehmen. Immerhin bei sechs Unternehmen, das ist die Hälfte der Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben, hat es im Zusammenhang mit Stakeholderdialogen Prozessinnovationen gegeben. Bei den beiden anderen abgefragten innovationsbezogenen Faktoren, der Grundlagenforschung und dem Einstieg in neue Märkte oder Marktsegmente, konnten nur vereinzelt von Unternehmen Zusammenhänge zu Stakeholderdialogen ausgemacht werden. Dass einer der abgefragten

¹⁴⁸ Die Zusammenhänge zwischen den abgefragten Parametern und dem Innovationsgeschehen und die Relevanz dieser Zusammenhänge werden ersichtlich in Schumpeter 1964: 100 f. bzw. Hübner 2002: 104 ff. Vgl. dazu auch die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit.

¹⁴⁹ Vgl. Hübner 2002: 104.

Faktoren von keinem Unternehmen mit Stakeholderdialogen in Verbindung zu bringen war, ist nicht vorgekommen.

Die Feststellung, dass Stakeholderdialoge nur vereinzelt Einfluss auf die Grundlagenforschung nehmen und mit dem Einstieg in neue Märkte oder Marktsegmente in Verbindung gebracht werden können, ist aus Unternehmenssicht jedoch von untergeordneter Bedeutung, da Erwartungen diesbezüglich ohnehin kaum vorhanden sind, wie Abbildung 3 entnommen werden kann.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Bereiche in einem Unternehmen, die von den Befragten im Zusammenhang mit Stakeholderdialogen als wichtig empfunden werden, weitgehend mit den Bereichen übereinstimmen, für die tatsächlich relativ regelmäßig eine feststellbare Wirkung von Stakeholderdialogen besteht. Entsprechend werden Faktoren, die im Zusammenhang mit der reputationsbezogenen Wirkung von Stakeholderdialogen stehen, nicht nur als relativ wichtig empfunden, sondern es ist zumeist auch eine positive Auswirkung von Stakeholderdialogen recht deutlich erkennbar. Mögliche innovationsfördernde Wirkungen von Stakeholderdialogen können ebenfalls ausgemacht werden, sind allerdings seltener. Dieser Aspekt wird jedoch auch als weniger wichtig bewertet.

4.2.2 Interpretation der Ergebnisse

Stakeholderdialoge binden finanzielle und andere Ressourcen von Unternehmen, ohne dass ihnen ein messbarer Ertrag oder ein anderer quantifizierbarer, nachweislich ertragswirksamer Vorteil gegenüber steht. Dennoch haben von den 13 Unternehmen, die sich an der quantitativen Erhebung beteiligt haben, die den folgenden Ausführungen zu Grunde liegt, alle Unternehmen bereits Stakeholderdialoge durchgeführt. Zwölf dieser Unternehmen bewerten die Durchführung von Stakeholderdialogen als lohnenswert. Dieses Ergebnis zeigt, dass das Instrument Stakeholderdialoge zumindest bei vielen Großunternehmen in Deutschland offensichtlich **nicht mehr unbekannt** ist, und dass es weithin als ein Verfahren angesehen wird, dass für das dialogführende Unternehmen förderliche Wirkungen entfalten kann.

Es ergeben sich die Fragen, welche Hoffnungen und Erwartungen Unternehmen in Stakeholderdialogverfahren setzen und welche für Unternehmen relevanten Effekte Stakeholderdialoge tatsächlich bewirken oder bewirken können. Immerhin messen sieben der 13 Unternehmen dem Verfahren eine ausreichende Bedeutung bei, um damit die Schaffung neuer Stellen zu rechtfertigen.

Stakeholderdialogverfahren sind Mediationsverfahren nicht unähnlich, weshalb die Vermutung nahe liegt, dass Stakeholderdialoge für Unternehmen als **Mittel zur Konfliktbewältigung** vielversprechend erscheinen. Die Ergebnisse der Erhebung bestätigen das. Drei Viertel der Unternehmen können sich vorstellen, Stakeholderdialoge zur Regulierung von Konflikten einzusetzen. Um zu verhindern, dass aus einer potenziell konflikträchtigen Situation ein tatsächlicher Konflikt erwächst, können sich sogar alle bis auf ein Unternehmen einen Einsatz des Verfahrens vorstellen. Stakeholderdialogen wird folglich eine vermittelnde und ausgleichende Wirkungsweise zugesprochen.

Anders als bei Mediationsverfahren scheint jedoch die **Konfliktvorbeugung** ein wichtigeres Einsatzgebiet zu sein als die Konfliktregulierung. Darüber hinaus bieten sich Stakeholderdialoge gerade dann als Verfahren an, wenn eine Auseinandersetzung mit einer

größeren Anzahl von Interessengruppen mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Vorstellungen geführt werden soll.

Erst wenn Stakeholderdialoge nicht zur Thematisierung von Konflikten oder drohenden Konflikten eingesetzt werden sollen, sondern zur Erörterung von Themen, für die noch kein konkretes Konfliktpotenzial ausgemacht wurde, ist ihr Einsatz allerdings für alle Unternehmen vorstellbar. Das deutet darauf hin, dass das Verfahren auch, aber nicht hauptsächlich als Regulierungsverfahren zur Verminderung spezifischer Risiken angesehen wird, sondern dass seine Hauptbedeutung anderswo, beispielsweise in der allgemeinen Risikovorbeugung und/oder auf Reputationseffekten, liegt. Damit rücken die anfänglich geäußerten Hypothesen in den Mittelpunkt des Interesses, dass Stakeholderdialoge eine allgemein reputations- und innovationsfördernde Wirkung zeigen. In wie weit das tatsächlich der Fall ist und welche Relevanz das hat, wird unter 5.2.2.1 und 5.2.2.2 näher analysiert.

Ein Widerspruch zu der Annahme, dass Stakeholderdialoge, die sich positiv auf Reputation und Innovation auswirken, als erfolgsfördernd eingestuft werden können, war den Antworten der Erhebung erwartungsgemäß nicht zu entnehmen. Mehrere Einschätzungen weisen allerdings darauf hin, dass eine erfolgsfördernde Wirkung von Stakeholderdialogen auch dann bestehen kann, wenn nicht beide Faktoren, Reputation und Innovation, Impulse durch die Dialoge erhalten, sondern lediglich einer, wobei es sich in der Regel um die Reputation handeln dürfte.

4.2.2.1 Erkenntnisse zur Reputation

Die Erwartung, dass sich Stakeholderdialoge positiv auf die Reputation des eigenen Unternehmens auswirken, spielt eine entscheidende Rolle bei der Überlegung von Unternehmen, ob Dialoge durchgeführt werden sollen oder ob eine Teilnahme daran sinnvoll ist. Kein anderer abgefragter Faktor hat in der Erhebung eine höhere Relevanz für die Beurteilung des Instruments Stakeholderdialog erhalten, als dessen Einfluss auf die Reputation.

Vor diesem Hintergrund ist der Tatbestand wichtig, dass 11 von 13 Unternehmen den bisher durchgeführten Stakeholderdialogverfahren eine **insgesamt positive Auswirkung auf ihre Reputation** bescheinigen. Zudem deutet die mit einem Wert von 0,5 niedrige absolute Abweichung¹⁵⁰ bei dieser Einschätzung darauf hin, dass die bisherigen Dialoge die Erwartung als realistisch bestätigt haben. Würden Erwartung und Realität an dieser Stelle deutlich voneinander abweichen, könnte daraus eine hohe Wahrscheinlichkeit abgeleitet werden, dass die Bedeutung des Stakeholderdialogverfahrens zukünftig eher wieder ab- als zunimmt. Zwar ist der umgekehrte Schluss an dieser Stelle nicht direkt zulässig, jedoch wäre ohne eine weitgehende Übereinstimmung von Erwartung und Realität eine wachsende Bedeutung von Stakeholderdialogen oder eine Etablierung des Verfahrens als gängiger Bestandteil im Risiko- und/oder Reputationsmanagement unwahrscheinlich und zwar selbst bei Unternehmen in exponierter Stellung.

Als ähnlich wichtig wie der reputationsbezogene Einfluss von Stakeholderdialogen wird die Chance angesehen, das Konfliktrisiko mit Stakeholdern zu senken. Dieser Erwartung können Stakeholderdialoge gerecht werden. **Keine andere Wirkungsweise ist der Erhebung so eindeutig zu entnehmen, wie diejenige, dass Stakeholderdialoge Vertrauen und**

¹⁵⁰ Vgl. Ausführungen unter 5.2.1.

Kooperationsbereitschaft in der Stakeholdergemeinde erzeugen. Dadurch wird nicht nur das Risiko des Auftretens schädlicher Konflikte gesenkt, sondern auch das Zerstörungspotenzial, das von möglichen Konfliktsituationen ausgeht.¹⁵¹ Stakeholderdialoge wirken folglich bezogen auf Konflikte mit Stakeholdern **risikominimierend**.

Eine Stakeholdergruppe mit herausragender Bedeutung sind für Unternehmen die Kunden. Dass der Stakeholdergruppe der Kunden auch im Zusammenhang mit Stakeholderdialogverfahren eine hohe Relevanz zugebilligt wird, äußert sich darin, dass die Erwartung von positiven Effekten für Absatz und/ oder Kundenbindung das dritt wichtigste der abgefragten Motive für die Einberufung von Stakeholderdialogen ist. Wie bei der Reputation sind sich die Unternehmen in der hohen Bedeutung dieses Punktes weitgehend einig (mittlere absolute Abweichung = 0,6). Was die tatsächliche diesbezügliche Wirkung von Stakeholderdialogen angeht, ist zwar eine Tendenz dahingehend zu erkennen, dass Kunden die Durchführung von Stakeholderdialogen und/ oder deren Auswirkungen begrüßen. Eine definitiv vorhandene, messbare und statistisch gesicherte positive Wirkung von Stakeholderdialogen auf die Einstellung und das Verhalten von Kunden kann aber nicht gefolgert werden und ist eher unwahrscheinlich. Die Ergebnisse der Erhebung erlauben aber die vorsichtige Vermutung, dass Stakeholderdialoge auf indirektem Wege langfristig die Reputation eines Unternehmens auch bei der Stakeholdergruppe der Kunden steigern oder zumindest Risiken senken, die für die Reputation bei Kunden relevant sind.¹⁵²

Auf die hohe Bedeutung des Faktors Reputation im Zusammenhang mit Stakeholderdialogen weist auch der Umstand hin, dass sich die Unternehmen von den Dialogen eine bessere Legitimation ihrer Aktivitäten erwarten. Dieser Faktor ist weniger bedeutend, als die zuvor genannten Faktoren, wird allgemein aber dennoch als relativ wichtig empfunden.

Weniger relevant ist der Einfluss, den Stakeholderdialoge auf den Bekanntheitsgrad der befragten Unternehmen haben. Dieser Faktor ist bei den befragten Unternehmen auf Grund ihrer Größe und öffentlichen Präsenz meistens eher zu vernachlässigen. Dennoch haben die Stakeholderdialoge zumindest bei Unternehmen, die sich nicht an den Endverbraucher richten, den Bekanntheitsgrad in Einzelfällen verstärken können. Interessanter dürfte die Wechselwirkung von Stakeholderdialogen und Bekanntheitsgrad jedoch dort sein, wo sich weniger große und exponierte Unternehmen für Stakeholderdialoge öffnen. Für solche Unternehmen, beispielsweise große Mittelständler, können aus den Erhebungen dieser Arbeit allerdings nur bedingt Schlussfolgerungen gezogen werden. Dafür wäre eine deutlich umfangreichere Untersuchung nötig gewesen.

4.2.2.2 Erkenntnisse zur Lern- und Innovationsfähigkeit

Anders als die reputationsbezogenen Effekte von Stakeholderdialogen spielen mögliche Effekte, die der Innovationsfähigkeit des dialogführenden Unternehmens förderlich sind, eine untergeordnete Rolle in den Erwartungen der Unternehmen. Im Hinblick auf eine innovationsfördernde Wirkung der Dialoge, haben knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen den Eindruck, dass eine solche Wirkung daraus hervorgeht. Dadurch kann als

¹⁵¹ Vgl. Stahl 2001: 312 ff. und Ulmer 2001: 590 ff.

¹⁵² Vgl. dazu auch die Ausführungen unter 5.1.2.1

erste Schlussfolgerung gezogen werden, **dass der Aspekt der Innovation im Zusammenhang mit Stakeholderdialogen bisher eine deutlich niedrigere Relevanz für die Unternehmen hat als der Aspekt der Reputation.**¹⁵³

In diesem Zusammenhang muss darauf hin gewiesen werden, dass sich die Sichtweisen bezüglich dessen, was unter Innovation zu verstehen ist, unterscheiden können. Wird Innovation eng gefasst, z. B. lediglich auf die Ergebnisse von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten für Produkte (einschließlich Dienstleistungen) bezogen, lässt sich feststellen, dass Stakeholderdialoge nur in seltenen Einzelfällen *wesentliche* Impulse für das Innovationsgeschehen geliefert haben und dass diese seltenen Einzelfälle weder ausreichen dürften, um Stakeholderdialogen eine tendenziell innovationsfördernde Wirkung zuzuschreiben noch für sich genommen ausreichen können, um den Durchführungsaufwand zu rechtfertigen.

Legt man dem Begriff Innovation hingegen ein breites, schumpetersches Verständnis zu Grunde, was für die vorliegenden Ausführungen zutrifft¹⁵⁴, dann führt das breite Spektrum der bei solchen Dialogen anwesenden Teilnehmer dazu, dass innovationsfördernde Impulse nicht unwahrscheinlich sind. Dabei müssen sich diese Impulse nicht zwangsläufig auf konkrete Entwicklungen mit eindeutig innovativem Charakter beziehen, egal ob beispielsweise produktbezogene, prozessbezogene oder strukturbezogene Entwicklungen. Ebenso kann etwas innovationsfördernd sein, wenn es z. B. Veränderungen in der Unternehmensphilosophie, der Unternehmenskultur, im Kommunikationsverhalten, in der Strategie usw. hervorruft. Dies dürfte zumindest dann zutreffen, wenn eine ausreichende Lernbereitschaft und –fähigkeit im Unternehmen vorhanden ist. Ein derartiger, indirekter Einfluss auf das Innovationsgeschehen muss nicht zwangsläufig unwesentlich sein. Beispielsweise haben Collins und Porras ausführlich auf die enge Wechselwirkung von Unternehmensphilosophie und Innovation bei hochgradig erfolgreichen Unternehmen hingewiesen¹⁵⁵. Wenn Stakeholderdialoge die Lernfähigkeit von Unternehmen erhöhen oder Anpassungs- und Veränderungsprozesse nach sich ziehen, dann kann ihnen dadurch auch ein innovationsrelevanter Einfluss zugeschrieben werden, dessen Ausmaß und Wichtigkeit jedoch noch näher untersucht werden müssen.

Vor diesem Hintergrund ist die Tatsache interessant, dass von allen Unternehmen, die sich an der Erhebung beteiligt haben, lediglich ein Unternehmen keinerlei innovationsrelevante Wirkungen von Stakeholderdialogen bemerkt hat. Für alle anderen Unternehmen ist zumindest ein minimaler Einfluss auf das Innovationsgeschehen wahrscheinlich. Bei vier dieser Unternehmen deuten die Antworten allerdings darauf hin, dass dieser Einfluss so gering ist, dass er sich bisher nicht in relevanter Weise bemerkbar gemacht hat.

Da die übrigen Unternehmen einen innovationsfördernden Einfluss von Stakeholderdialogen ausmachen konnten, stellt sich die Frage, auf welche Weise sich dieser äußert. Besonders

¹⁵³ Die Daten aus der Erhebung lassen allerdings vermuten, dass diesbezüglich ein Unterschied zwischen Unternehmen besteht, die Verbrauchsgüter herstellen, und Unternehmen, die Gebrauchsgüter herstellen: Insbesondere bei Unternehmen, die Gebrauchsgüter für kommerzielle Abnehmer herstellen, scheint der Innovationsaspekt bei Stakeholderdialogen eine größere Rolle zu spielen. Allerdings reicht das gewonnene Datenmaterial nicht aus, um dazu eine ausreichend gesicherte Aussage machen zu können. Diesbezüglich wären weitere Forschungen notwendig.

¹⁵⁴ Vgl. Ausführungen unter 4.

¹⁵⁵ Vgl. Ausführungen unter 4 und Collins/ Porras 1994.

interessant ist hier der Bereich Produktentwicklung, auf den bei neun Unternehmen, also mehr als zwei Dritteln, ein mehr oder weniger starker Einfluss von Stakeholderdialogen festgestellt werden konnte. Interessant ist der Punkt auch deshalb, weil die Meinungen der Unternehmen bei keinem anderen Punkt so stark voneinander abweichen, wie bei der Bewertung, ob die Chance auf Impulse für die Produktentwicklung ein relevantes Argument für die Durchführung von Stakeholderdialogen ist oder nicht (mittlere absolute Abweichung = 1,2). Dies kann vorsichtig als Indiz dafür gewertet werden, dass der Einfluss von Stakeholderdialogen auf die Produktinnovation stark von den Voraussetzungen im dialogführenden Unternehmen und von der Art und Weise der Gestaltung und Durchführung eines Dialogs abhängig ist, sowie von der Art des Produkts. **Ohnehin kann es als wahrscheinlich angesehen werden, dass Rahmenbedingungen und Dialogdurchführung einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, welche Vorteile aus einem Dialog gezogen werden können** und zu welcher Bewertung des Dialogverfahrens ein Unternehmen gelangt.

Vor dem Hintergrund der mehrfach diskutierten Ausführungen von Collins und Porras ist interessant, dass mit neun Unternehmen relativ viele eine Auswirkung von Stakeholderdialogen auf Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie und/ oder Führungsstil bemerkt haben. Dies deutet darauf hin, dass Stakeholderdialoge ein relativ hohes Potenzial haben, zumindest kleine Veränderungen oder Anpassungen im Unternehmen zu bewirken, die jedoch auf lange Sicht Einfluss auf das Innovationsgeschehen nehmen können.

Prozessinnovationen, strukturelle Veränderungen und strategische Anpassungen sind zwar in signifikanter Anzahl aber nicht unbedingt in signifikantem Ausmaß ebenfalls vorhanden gewesen.

Impulse für die Grundlagenforschung und Hinweise auf interessante neue Märkte oder Marktsegmente gehen von Stakeholderdialogen nur in Einzelfällen aus. Da die Unternehmen diesbezüglich in der Regel auch keine Erwartungen hegen, sind diese Aspekte für die Beurteilung des Instruments Stakeholderdialog von untergeordneter Bedeutung.

Insgesamt weist die Erhebung relativ deutlich darauf hin, dass Stakeholderdialoge Impulse für das Innovationsgeschehen geben können. Ein innovationsrelevanter Einfluss ist aber weniger häufig und eindeutig zu erkennen als ein reputationsfördernder und Risiken senkender Einfluss. Dennoch bergen Stakeholderdialoge offensichtlich ein gewisses Potenzial, innovationsfördernde Impulse unterschiedlicher Art und Stärke zu geben. Welche Faktoren die Wahrscheinlichkeit und die Deutlichkeit von innovationsfördernden Effekten bestimmen, lässt sich der vorliegenden Untersuchung nicht entnehmen.

5 Zusammenfassung und Fazit

Begünstigen Stakeholderdialoge den Unternehmenserfolg? Am Treffendsten lässt sich die Frage vielleicht mit einem Ja–Aber beantworten. Ja, Stakeholderdialoge können positiv auf den Unternehmenserfolg wirken und zeigen tendenziell eine gewisse erfolgsfördernde Wirkung. Aber diese Wirkung ist überwiegend mittelbar und wird sich nur selten als direkt finanziell messbar erweisen. Nicht in der aktiven und positiven Beeinflussung von direkt erfolgskritischen Faktoren liegt die Stärke von Stakeholderdialogen, sondern sie ist vor allem in risikominimierenden und reputationssteigernden Effekten zu suchen, die mittelbar der Erfolgssicherung und -förderung dienen.

In dieser Arbeit wurde dargestellt, dass Stakeholderdialoge trotz gewisser Risiken und trotz des mit ihnen verbundenen Aufwands populärer werden, da sie die Hoffnung wecken, dass sich mit ihnen Win-Win-Situationen herbeiführen lassen. Ob diese Hoffnung aus Unternehmenssicht berechtigt ist, d. h., ob Stakeholderdialoge zumindest indirekt den Unternehmenserfolg begünstigen und den Aufwand für ihre Durchführung rechtfertigen, war daher Gegenstand dieser Arbeit. Dafür wurde in Kapitel 2 das Stakeholderverfahren detailliert beschrieben. Anschließend wurde in Kapitel 3 ausgeführt, dass Dialoge nur erfolgsfördernd sein können, wenn es grundsätzlich unter Erfolgsgesichtspunkten Sinn machen kann, wenigstens ein gewisses Minimum an Stakeholderorientierung zu praktizieren. Dies wurde ausgehend von einer Studie von Collins und Porras plausibel gemacht¹⁵⁶.

Dem eigentlichen Ziel der Untersuchungen, der Generierung von Erkenntnissen über die Wirkungsweise von Stakeholderdialogen speziell auf den langfristigen unternehmerischen Erfolg und vor allem mit Blick auf die unter Erfolgsgesichtspunkten besonders bedeutsamen Faktoren Reputation und Innovation sowie unter Berücksichtigung der Auswirkungen für das Risikomanagement, wurden schließlich in Kapitel 5 behandelt. Dort wurden die Ergebnisse eines qualitativen Interviews mit P & G und einer quantitativen Erhebung unter 13 deutschen Konzernen vorgestellt, analysiert und interpretiert.

Das Ergebnis ist, dass sich Stakeholderdialoge im Regelfall positiv auf die Reputation eines dialogführenden Unternehmens auswirken. Die reputationsfördernde Wirkung bezieht sich allerdings weniger auf den Endverbraucher, als vielmehr auf die Stakeholdergemeinde und auf deren Repräsentanten, die Schlüsselstakeholder. Daher ist die Wirkung auf die Reputation bei den Kunden eher als indirekt denn als direkt erfolgsfördernd einzustufen.

Stakeholderdialoge dienen dem Kontaktaufbau und der Kontaktpflege zu Schlüsselstakeholdern. Sie schaffen damit eine **Grundlage für Beziehungen**, die für beide Seiten vorteilhaft zu sein versprechen. Über den **persönlichen Kontakt**, den **Wissensaustausch** und die gegenseitige Erläuterung von Motiven, Zielen und Zwängen, die das eigene Handeln bestimmen, wirken Stakeholderdialoge **vertrauensbildend** und schaffen **Glaubwürdigkeit und Kooperationsbereitschaft**. Dadurch begrenzen Stakeholderdialoge die Gefahr, dass unzufriedene Schlüsselstakeholder ihre Positionen und ihren Einfluss auf die Medien in image- und/ oder absatzschädigender Weise einsetzen. Auf diese Weise tragen Stakeholderdialoge dazu bei, das Risiko von konfliktbezogenen Umsatzeinbrüchen oder gar Produktausfällen zu reduzieren. Stakeholderdialoge wirken somit risikominimierend und bieten sich daher als

¹⁵⁶Vgl. Collins/Porras 1994

wirksames risikovorbeugendes Instrument für das Risikomanagement von Unternehmen an.

Dadurch dass Stakeholderdialoge risikominimierend wirken, insbesondere das Risiko negativer Schlagzeilen vermindern, wirken sie wiederum indirekt reputationsfördernd. Wenn keine negativen Meldungen zu einem Unternehmen und/ oder seinen Produkten vorhanden sind, sind es die positiven Meldungen, die die Reputation prägen. Insofern können Stakeholderdialoge einen Prozess gegenseitiger Verstärkung in Gang setzen oder beschleunigen, der sich fürs Unternehmen förderlich auswirkt: **Je positiver die Reputation eines Unternehmens bei den Stakeholdern ist, desto geringer wird das Risiko schädigender Stakeholderaktionen. Je geringer das Risiko schädigender Stakeholderaktionen ist, desto leichter und deutlicher kann sich eine positive Reputation bei Kunden wie übrigen Stakeholdern ausbilden oder verstärken.**

Außer der reputations- und risikobezogenen Wirkung von Stakeholderdialogen war die innovationsbezogene Wirkung ein wesentliches Erkenntnisziel. Diesbezüglich sind die Ergebnisse weniger deutlich. Es besteht kein Zweifel, dass Dialoge **innovationsrelevante Impulse geben können**. Es besteht allerdings auch wenig Zweifel, dass solche Impulse bei Weitem nicht immer von Stakeholderdialogen ausgehen. Häufig haben Dialoge einen Einfluss auf Kultur, Denkweise und Lerngeschehen in einem Unternehmen. Ein solcher Einfluss wirkt sich auf mittlere bis lange Sicht aufs Innovationsgeschehen aus. Dass Stakeholderdialoge direkt daran beteiligt sind, Innovationen anzustoßen, kommt ebenfalls vor, ist jedoch seltener und weniger deutlich als die reputations- und risikobezogenen Effekte. Wenn Innovationen von Stakeholderdialogen bzw. von deren Ergebnissen mitbewirkt werden, sind die Dialoge in der Regel ein Element unter mehreren, das die Innovation anstößt und nicht unbedingt das Wichtigste.

Damit sich Stakeholderdialoge insgesamt positiv fürs dialogführende Unternehmen auswirken können, muss darauf geachtet werden, dass Thematik und Dialoggestaltung derart sind, dass die grundlegende Unternehmensphilosophie, d. h. der Unternehmenszweck und das Wertesystem, nicht zur Diskussion stehen. Diese Aspekte kann ein Unternehmen nicht zur Diskussion stellen, da sie eine zu wesentliche Grundlage für seine Existenz und seinen Erfolg darstellen, wie insbesondere den Ausführungen in Kapitel 4 klar zu entnehmen ist. Werden Unternehmenszweck und/ oder Wertesystem im Dialog dennoch hinterfragt, so legen die Erkenntnisse dieser Arbeit nahe, dass es empfehlenswert ist, klar zu kommunizieren und zu begründen, an welcher Stelle für ein Unternehmen die Grenzen dessen erreicht sind, was es an geforderten Veränderungen umsetzen oder zumindest wohlwollend prüfen kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass Stakeholder **für gewisse Grenzen Verständnis aufbringen**, scheint in einem offenen und ehrlichen Dialog hoch.

Darüber hinaus muss betont werden, dass die vorgenommenen Untersuchungen wenige Erkenntnisse dahingehend liefern, auf welche Weise unternehmensinterne Bedingungen die Erfolgswirksamkeit von Stakeholderdialogen steigern oder senken können. Auch ist wenig darüber bekannt, welchen Einfluss die Art und Weise der Dialoggestaltung und –durchführung darauf nimmt, ob und wie ein Unternehmen von Stakeholderdialogen profitiert. Diesbezüglich sind weitere Forschungen notwendig.

Um eine risikominimierende und reputationsverbessernde Wirkung von Stakeholderdialogen zu erzielen, sind die Kriterien und Erfolgsfaktoren die im dritten Kapitel für Stakeholderdialoge im Detail definiert wurden, im Normalfall ausreichend. Die Ergebnisse der Kapitel 4 und 5 belegen dies. Dass sich der Wirkungsgrad allerdings noch steigern ließe, wenn beispielsweise genauer bekannt wäre, wie unternehmensinterne Bedingungen die Wirkungsweise von Stakeholderdialogen beeinflussen, ist damit nicht ausgeschlossen.

Besonders interessant erscheint es, sowohl unternehmensinterne Bedingungen als auch die Faktoren der Dialoggestaltung in weiteren Forschungen näher darauf hin zu untersuchen, inwieweit sie eine innovationsfördernde Wirkung von Stakeholderdialogen behindern oder fördern. Die deutlichen Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen im Hinblick auf die Innovationsförderlichkeit bisheriger Stakeholderdialoge, lassen vermuten, dass die Stärke der Wechselwirkungen zwischen Stakeholderdialogen und Innovation signifikant von noch zu identifizierenden Faktoren abhängt. Die unterschiedlichen Ansichten darüber, wie relevant innovationsbezogene Wirkungen von Stakeholderdialogen für die Bewertung des Instruments Stakeholderdialog sind, verstärken diesen Eindruck. Dass innovationsrelevante Vorteile aus Stakeholderdialogen gezogen werden können, ist unzweifelhaft. Wie sich dies möglichst weitgehend erreichen lässt, ist von umso größerem Interesse, je mehr der Einsatz von Stakeholderdialogen zunimmt.

Neben den Erkenntnissen zur unternehmensbezogenen Wirkungsweise von Stakeholderdialogen, zeigen die Ausführungen dieser Arbeit, dass eine **stakeholderorientierte Unternehmensausrichtung dem Unternehmenserfolg förderlich** sein und risikominimierend wirken kann. Stakeholderorientierte Unternehmensführung eröffnet ein größeres Potenzial für die Gestaltung einer langfristig überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmensstrategie als eine strikt an Kosten und Erträgen orientierte Shareholdervalue-Ausrichtung, wie insbesondere die Ergebnisse einer Studie von Collins und Porras nahe legen.¹⁵⁷ Dabei muss ein stakeholderorientiertes Unternehmen nicht unbedingt die Belange aller Stakeholder gleichermaßen berücksichtigen. Es liegen keine Hinweise darauf vor, dass eine Unternehmenspolitik, die klare Abstufungen bezüglich der Bedeutung unterschiedlicher Stakeholder vornimmt, eine höhere oder geringere Chance hat, erfolgsfördernd zu wirken als eine Politik, die allen Stakeholdern gleichermaßen gerecht zu werden versucht. Entscheidend ist nicht so sehr, welche Werte (und damit welche Stakeholderbelange) besonders betont werden, sondern viel mehr, dass die gewählten **Werte tatsächlich als Handlungsmaßstäbe** im Unternehmen verankert werden.

Unternehmen dürften auch in Zukunft und wahrscheinlich mit weiter zunehmender Tendenz mit der Forderung konfrontiert werden, ihre soziale und ökologische Verantwortungen regional und global ernst zu nehmen. Stakeholderdialoge stellen damit für viele Unternehmen eine vielversprechende und erwägenswerte Option dar.

¹⁵⁷ Vgl. Collins/ Porras 1994.

6 Anhang

6.1 Anlage I

Beispiel für den Ablauf einer Tagung, wie sie im Rahmen eines Stakeholderdialogs durchgeführt werden könnte (in Anlehnung an: Doppler, Lauterburg 1995, S. 380 f. und Hansen (Hrsg.) 1997 S. 115):

TAG 1:

- | | | |
|----|--|--|
| 1) | Plenum | <u>Begrüßung und Einführung</u>
- Kurzer Rückblick auf die Vorgeschichte
- Ziele und Ablauf der Tagung
- Spielregeln |
| 2) | Plenum | <u>Expertenvortrag 1</u>
Verständnisfragen (<i>keine Diskussion!</i>)
<u>Expertenvortrag 2</u>
Verständnisfragen (<i>keine Diskussion!</i>)
<u>Expertenvortrag 3</u>
Verständnisfragen (<i>keine Diskussion!</i>)
usw. |
| 3) | Gruppenarbeit
(zu den verschiedenen
Schwerpunkten) | <u>Erörterung der Problemfelder</u>
- Erarbeitung von Thesen
- Konsenspositionen/ Dissenspositionen
- Feststellung wo weitere Diskussions-
und wo noch Forschungsbedarf besteht |

TAG 2:

- | | | |
|----|------------------------------------|---|
| 4) | Plenum | <u>Präsentationen der Arbeitsgruppen</u>
plus Verständnisfragen |
| 5) | Plenum | <u>Diskussion der wichtigsten Themen</u>
unter Moderation (<i>Einhalten der Zeitlimits, damit kein wichtiges Thema unbearbeitet bleibt!</i>) |
| 6) | Endplenum
(3 gemischte Gruppen) | <u>Schlussfolgerungen</u>
- Lösungsansätze
- Schlussfolgerungen
- Offene Fragen |
| 7) | Plenum | <u>Verabschiedung</u> |

Zwischendurch finden Kaffee-/ Teepausen statt, sowie ein gemeinsames Mittag- und Abendessen am ersten Tag. Eine lockere Zusammenkunft am ersten Abend gibt Gelegenheit zum näheren gegenseitigen Kennenlernen und Austauschen.

6.2 Anlage II

Prozessschritte im HAGE-Dialog von Procter & Gamble: Beispiel für die gelungene Gestaltung eines Dialogprozesses (Quelle: Hansen, Schoenheit, Devries 1995, S. 78 f.)

a) Vorbereitungsphase

- Initiative von Procter & Gamble für den HAGE-Dialog,
- Auswahl der neutralen Moderatoren und Festlegung von Verfahrensregeln,
- Definition des Themas und des gemeinsamen Problemverständnisses: Das Thema Haarpflege und Gesundheit wurde bewusst in einem weiteren Sinne verstanden, der das psychische Wohlbefinden und damit auch die ästhetische Seite der Haarpflege und die damit verbundene soziale Akzeptanz mit in das Blickfeld zieht.
- Auswahl der Teilnehmer im HAGE-Dialog,
- Durchführung von Experteninterviews mit den Dialogteilnehmern zur Entwicklung eines vielseitigen Problemverständnisses. Aus den Experten-Statements ergibt sich ein Überblick möglicher Konsens- und Dissensfelder.
- Anfertigung eines Arbeitspapiers für alle Teilnehmer, in dem in komprimierter Form ein Überblick über die Ergebnisse der Experteninterviews gegeben wird und Erkenntnisse aus der verfügbaren Literatur problemorientiert eingearbeitet werden.

b) Dialog- und Konsensfindungsphase

- Durchführung einer Dialogtagung: Positionsbestimmung durch Expertenvorträge und Aufteilung der Problemfelder auf Arbeitsgruppen. Dies waren:
 - Produktphilosophie: Alles-in-einem-Produkte oder Baukastensysteme in der Haarpflege?
 - Haarpflege: Do it yourself oder professionelle Dienstleistung?
 - Gewusst wie: Haarpflege ohne Information und Kompetenz?
 - Natürlich und aromatisch: Der Zukunftstrend in der Haarpflege?
 - Risiken: totale Vermeidung oder leichtfertige Hinnahme?
- Die in den Arbeitsgruppen entwickelten Konsens- und Dissensfelder wurden im Plenum vorgestellt und dort kommentiert.
- Erstellung von Dialogprotokollen

c) Umsetzungsphase

- Erstellung eines Abschlußberichtes mit Ergebnissen und Folgerungen. Dazu bilden Konsensfelder und offene Punkte eine zusammenfassende Bilanz,
- Evaluation der Dialogergebnisse durch die Moderatoren,
- Verteilung des Abschlußberichtes an die Dialogteilnehmer und die interessierte Öffentlichkeit,
- Umsetzung von Erkenntnissen,
- Fortführung des Dialogs.

6.3 Anlage III

Quantitative Erhebung: Übersicht über Struktur, Fragen und Antworten

(Beteiligte Unternehmen: Allianz, Bayer, BMW, DaimlerChrysler, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Gerling, Lufthansa, RAG, RWE, TetraPak, Volkswagen)

Die Teilnehmer wurden gebeten, die folgenden 16 Fragen der Reihenfolge nach durchzugehen. Sofern nicht anders angegeben, sollte jeweils *eine* richtige Antwort ausgewählt werden. Im Anschluss an Frage 1 ist ein Hinweis aufgeführt, der *bei Bedarf* zu befolgen gewesen wäre, wobei der Hinweis jedoch in keinem Fall zur Anwendung kam. Pro Frage hat es 13 bzw. zum Teil 12 Antworten gegeben, weil ein Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt wurde. Die in Kapitel 5 in den Abbildungen 2 und 3 bereits dargestellten Antworten werden hier nicht erneut aufgeführt.

Frage 1 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (13), Nein (0)):

Hat Ihr Unternehmen in der Vergangenheit bereits einen oder mehrere Stakeholderdialoge* durchgeführt bzw. an Stakeholderdialogen teilgenommen, wobei für die Dialoge gilt, dass

- sie zu einem Sachverhalt geführt wurden, zu dem es zu Dialogbeginn widerstreitende Ansichten bei Dialogbeteiligten gab,
- sie zum Abschluss gebracht und Ergebnisse z. B. in Form von Konsenspositionen, Dissenspositionen und/ oder Vereinbarungen fixiert werden konnten,
- die Dialogbeteiligten an dem Dialog ohne Vorbedingungen bezüglich des Dialogausgangs teilgenommen haben, also auch die Repräsentanten Ihres Unternehmens bereit waren, eigene Positionen in Frage zu stellen und nicht versucht haben, zu einem vom Unternehmen vorab favorisierten Dialogergebnis zu gelangen,
- man sich bemüht hat, keine der relevanten Stakeholdergruppen vom Dialog auszugrenzen,
- der Sachverhalt für Ihr Unternehmen von Belang war, d. h. im Zusammenhang stand mit Produkten oder Aktivitäten oder geplanten Produkten oder Aktivitäten Ihres Unternehmens, bzw. mit Auswirkungen, die damit im Zusammenhang stehen?

***Stakeholder** sind Gruppen oder Personen, die einen Einfluss auf Ihr Unternehmen haben oder haben können oder die von den Aktivitäten Ihres Unternehmens betroffen sind, z. B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Umweltgruppen, Kommunen usw. Stakeholderdialoge können mittels zahlreicher Verfahren durchgeführt werden, z. B. Tagungen, Arbeitsgruppen, Gesprächskreise, Konferenzen usw.

An dieser Stelle erfolgte der *Hinweis*, mit Frage 2 weiter zu machen, falls Frage 1 mit Ja beantwortet wurde und andernfalls direkt zu Frage 15 zu wechseln.

Frage 2 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (5), Nein (5), Weiß nicht (4)):

Haben die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, Ihrer Einschätzung nach den *Bekanntheitsgrad* Ihres Unternehmens gesteigert?

Frage 3 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (13), Nein (0), Weiß nicht(0)):

Haben die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, Ihrer Einschätzung nach das *Vertrauen* gegenüber Ihrem Unternehmen bei Ihren Stakeholdern gestärkt und/ oder die *Kooperationsbereitschaft der Stakeholder* erhöht?

Frage 4 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (6), Nein (1), Weiß nicht(6)):

Haben Sie *positive Reaktionen* irgendeiner Art *von Kunden* feststellen können, die sich auf bisher durchgeführte Stakeholderdialoge zurückführen lassen *oder* auf Veränderungen in Ihrem Unternehmen oder an Produkten Ihres Unternehmens, die aufgrund solcher Dialoge erfolgt sind? (z. B. einen Rückgang von Reklamationen für bestimmte Produkte, positives Feedback per Mail, per Telefon oder auf andere Art, Absatzsteigerungen einzelner Produkte usw.)?

Frage 5 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Positiv (11), Gar nicht (0), Negativ (1)):

Wie haben sich die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, Ihrer Einschätzung nach insgesamt auf die *Reputation* Ihres Unternehmens ausgewirkt? (Bitte beziehen Sie bei der Beantwortung der Frage bei Bedarf auch solche Auswirkungen auf die Reputation mit ein, die sich nicht direkt aus den Stakeholderdialogen ergeben haben, aber aus Veränderungen und Anpassungen, die im Zusammenhang mit den Stakeholderdialogen in Ihrem Unternehmen erfolgt sind.)

Frage 6a (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (7), Nein (4), Weiß nicht (2)):

Haben die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, bzw. haben deren Ergebnisse in irgendeiner Form zu *strukturellen Veränderungen* in Ihrem Unternehmen oder im betroffenen Geschäftsbereich geführt?

Frage 6b (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (7), Nein (6), Weiß nicht (0)):

Sind in Ihrem Unternehmen *neue Arbeitsplätze* und/ oder *Abteilungen* geschaffen worden, um Aufgaben im Zusammenhang mit Stakeholderdialogen zu bewältigen?

Frage 7 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (9), Nein (1), Weiß nicht (3)):

Haben die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, bzw. haben deren Ergebnisse Ihrer Einschätzung nach zu Veränderungen in der *Unternehmenskultur*, der *Unternehmensphilosophie* und/ oder im *Führungsstil* Ihres Unternehmens oder des betroffenen Geschäftsbereiches geführt?

Frage 8 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (7), Nein (5), Weiß nicht (1)):

Haben die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, bzw. haben deren Ergebnisse in irgendeiner Form Veränderungen oder Anpassungen in der *Marketingstrategie* und/ oder *Geschäftsstrategie* Ihres Unternehmens oder des betroffenen Geschäftsbereiches bewirkt?

Frage 9 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (9), Nein (3), Weiß nicht (0)):

Haben die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, bzw. haben deren Ergebnisse in irgendeiner Form Einfluss auf die *Produktentwicklung* Ihres Unternehmens gehabt?

Frage 10 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (4), Nein (8), Weiß nicht (0)):

Haben die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, bzw. haben deren Ergebnisse in irgendeiner Form Einfluss auf die *Grundlagenforschung* Ihres Unternehmens gehabt?

Frage 11 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (6), Nein (4), Weiß nicht (2)):

Hat es in Ihrem Unternehmen im Zusammenhang mit oder als Folge von Stakeholderdialogen *Prozessinnovationen* gegeben?

Frage 12 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (2), Nein (8), Weiß nicht (2)):

Ist Ihr Unternehmen im Zusammenhang mit oder als Folge von Stakeholderdialogen in *neue Märkte* oder *Marktsegmente* eingestiegen?

Frage 13 (Antwortmöglichkeiten (Antworten): Ja (8), Nein (2), Weiß nicht (2)):

Haben Sie insgesamt den Eindruck, dass die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, *Impulse* für das Innovationsgeschehen in Ihrem Unternehmen gegeben haben?

Frage 14 (Antwortmöglichkeiten: Ja (12), Nein (0), Weiß nicht (1)):

Haben Sie insgesamt den Eindruck, dass sich die Stakeholderdialoge, an denen Ihr Unternehmen bisher beteiligt war, für Ihr Unternehmen *gelohnt* haben?

Frage 15 (untergliedert in die neun Teilfragen 15a – 15i; Antwortmöglichkeit: Bewertung auf einer fünfstufigen Skala (Antworten siehe Abbildung 3)): Wenn Ihr Unternehmen erwägen würde erstmalig oder erneut an einem Stakeholderdialog teilzunehmen oder ihn zu initiieren, wie wichtig wären die folgenden *Beweggründe* für die Überlegungen Ihres Unternehmens? Dabei bedeuten 1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = von durchschnittlicher Bedeutung, 4 = von untergeordneter Bedeutung, 5 = irrelevant.

- a) Die *Legitimation* der Aktivitäten Ihres Unternehmens?
- b) Die Hoffnung auf positive Auswirkungen für die *Reputation* Ihres Unternehmens?
- c) Die Hoffnung auf ein *sinkendes Konfliktrisiko* mit Stakeholdern Ihres Unternehmens?
- d) Die Hoffnung auf langfristig positive Effekte für *Absatz* und/ oder *Kundenbindung*?
- e) Die Hoffnung auf *strategisch wichtige Erkenntnisse*?
- f) Die Hoffnung auf wichtige Impulse für die *Produktentwicklung*?
- g) Die Hoffnung auf wichtige Impulse für die *Grundlagenforschung*?
- h) Die Hoffnung auf wichtige Impulse für die *Erschließung neuer Märkte* oder *Marktsegmente*?
- i) Die Hoffnung auf wichtige Impulse zur besseren *Gestaltung interner* und/ oder *externer Prozesse*?

Frage 16 (Antwortmöglichkeiten sind Teil der Frage (Antworten siehe Abbildung 2)):

Aus welchem *Anlass* können Sie sich eine Teilnahme an oder Durchführung von Stakeholderdialogen seitens Ihres Unternehmens vorstellen? (Bitte kreuzen Sie *alle* zutreffenden Antworten an.)?

- Vor dem Hintergrund eines bereits *entstandenen Konfliktes*;
- vor dem Hintergrund eines *potentiellen Konfliktes*, der jedoch noch nicht ausgebrochen ist
- *ohne* das Bestehen konkreten Konfliktpotenzials (z. B. um Stakeholderbeziehungen zu verbessern, gesellschaftliche Veränderungstendenzen zu identifizieren, Konflikten vorzubeugen usw.);
- aus keinem Anlass.

6.4 Anlage IV

Interview zum Thema Stakeholderdialoge mit dem Leiter der Abteilung „External Relations“ der Procter & Gamble GmbH, Herrn Dr. Schermer.

Übersicht über behandelte Themen (entsprechend dem Interviewverlauf):

- Anzahl und Themen bisheriger Stakeholderdialoge
- Erforderlicher Zeitraum für die Dialogvorbereitung und –durchführung und Herausforderungen bei der Teilnehmersauswahl
- Dialogbeteiligte von Seiten des Unternehmens und deren Position im Unternehmen
- Akzeptanz des Dialogverfahrens im Unternehmen und Umstände, die die Aufnahme von Dialogverfahren bewirkten
- Risiken von Stakeholderdialogen und Umgang mit nicht erfüllbaren Forderungen
- Negative Erfahrungen mit Dialogen und die Notwendigkeit neutraler Moderation
- Erwartungen an Dialoge, Resultate von Dialogen und Veränderungen durch Dialoge
- „Ruhigstellung“ von Kritikern durch Dialoge, Glaubwürdigkeit im Dialog und Dialogbereitschaft
- Umsetzung von Dialogergebnissen im Unternehmen
- Dialoge als Foren zur Sichtbarmachung von Erwartungshaltungen
- Veränderungen bei Dialogen und durch Dialoge im Laufe der Zeit
- Wissensweitergabe an Stakeholder im Dialog und deren Nutzen
- Das Verhältnis von Dialogen und Marketing und die Kommunikation von nicht verbraucherrelevanten Informationen
- Dialoge und Produktveränderungen – ein Element im Entscheidungsprozess
- Dialogbedingte Veränderungen an Positionen, Funktionen, Strukturen und Prozessen
- Stakeholderdialoge auf europäischer Ebene
- Dialog-Einfluss auf Lern- und Innovationsfähigkeit
- Dialog-Einfluss auf Reputation
- Kosten und Aufwand für Dialoge und der Wert von Dialogen

7 Literaturverzeichnis

- Behrent, M. (2002). Konflikte produktiv machen durch Stakeholdermanagement. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 3, H. 1: 96-98.
- Berman, S. L./Wicks, A. C./Kotha, S./ Jones, T. M. (1999). Does Stakeholderorientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management Journal, Jg. 42, H. 5: 488-506.
- Blecker, T. (1999). Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Konzepte Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management. Reihe: Neue betriebswirtschaftliche Forschung Nr. 259. Wiesbaden.
- Bohnsack, R. (1993). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Sozialforschung. Opladen.
- Bourier, G. (1998). Beschreibende Statistik. Praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- Collins, J. C./Porras. J. I. (1994). Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies. New York, London u. a.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (1995). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York.
- Econsense (Hrsg.) (2002). Denken/ Kommunizieren/ Handeln. Aus dem Internet herunterladbare Informationsbrochüre: <http://www.econsense.de/de/papiere/ECONSENSE.pdf> ; Downloaddatum: 03.09.2002. Berlin.
- Gabler Redaktion (Hrsg.) (1988). Gabler Wirtschafts-Lexikon. Wiesbaden.
- Graves, S. B./Waddock, S. A. (1994). Institutional Owners and Corporate Social Performance. Academy of Management Journal, Jg. 37, H. 4: 1034-1046.
- Gudet, C./Scheiwiller, T. (2002). Risiko- und Reputationsmanagement als neue Aufgaben einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. UmweltWirtschaftsForum (UWF), Jg. 10, H. 1: 30-33.
- Habermas, J. (1985). Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt.
- Hansen, U. (1996). Marketing im Gesellschaftlichen Dialog. Hansen (Hrsg.) 1996: 33-53.
- Hansen, U. (Hrsg.) (1995). Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik. Stuttgart.
- Hansen, U. (Hrsg.) (1996). Marketing im Gesellschaftlichen Dialog. Reihe: Marketing und Verbraucherarbeit Nr. 738. Frankfurt, New York.
- Hansen, U. (Hrsg.) (1997). HAGE II. Hautpflege und Gesundheit. Dokumentation eines Dialogprogramms. Hannover.
- Hansen, U./Niedergesäß, U./Rettberg, B. (1997a). Unternehmensdialoge mit gesellschaftlichen Meinungsführern. Beispiel: Procter & Gamble. Prmagazin, Jg. 28, H. 4: 43-50.
- Hansen, U./Niedergesäß, U./Rettberg, B. (1997b). Jeder Dialog ein Kunstwerk. Absatzwirtschaft, Jg. 40, H. 9: 104-109.
- Hansen, U./Niedergesäß, U./Rettberg, B./Schoenheit, I. (1995): Unternehmensdialoge als besondere Verfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Hansen, U. (Hrsg.) (1995): 49-71.
- Hansen, U./Schoenheit, I./Devries, J. (1994). Haarpflege und Gesundheit. Ein haariges Thema. Hansen/Schoenheit (Hrsg.) 1994: 9-41.
- Heinze, T. (1992). Qualitative Sozialforschung. Erfahrungen, Probleme, Perspektiven. Opladen.

-
- Hinterhuber, H. H./Stahl, H. K. (Hrsg.) (2001). *Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung*. Renningen Malsheim.
- Hübner, H. (2002). *Integratives Innovationsmanagement. Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse*. Berlin.
- Jenkins, G. P. (1998). *Evaluation of Stakeholder Impacts in Cost-Benefit Analysis*. Cambridge.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey.
- Leitschuh-Fecht, H. (2002). *Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit. Was Unternehmen vom Dialog mit der Zivilgesellschaft haben*. UmweltWirtschaftsForum (UWF), Jg. 10, H. 1: 34-37.
- Merkle, H. (1996). *Einzelbetrieblicher Dialog mit gesellschaftlichen Interessengruppen. Erfahrungen mit dem HAGE-Dialog*. Hansen (Hrsg.) 1996: 121-131.
- Merkle, H. (1997): *10 Jahre WAGE. Der Dialog aus Herstellersicht*. Weizsäcker (Hrsg.) 1997: 30-37.
- Meyers Lexikonredaktion (Hrsg.) (1990). *Meyers großes Taschenlexikon*. Mannheim, Wien, Zürich.
- Perridon, L./Steiner, M. (1999). *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. Reihe: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value*. New York, London.
- Ries, A./Trout, J. (2001). *Positioning. The Battle for Your Mind*. New York.
- Schumpeter, J. A. (1964). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin.
- Siebenhüner, B./Beschoner, T./Hoffman, E. (2002). *Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit (GELENA). Analyse, praktische Erprobung, und theoretische Reflexion partizipativer Lernprozesse in Wissenschaft, Organisations- und Produktentwicklung am Beispiel Klimaschutz*. GELENA-Diskussionspapier Nr. 02-01. Oldenburg, Berlin.
- Stahl, H. K. (2001). *Vertrauen, Misstrauen und das Verschwimmen der Unternehmensgrenzen durch Vernetzung. Ein fiktiver Dialog*. Hinterhuber/ Stahl (Hrsg.) 2001: 312-324.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1991). *Grundlagen der Unternehmensethik*. Stuttgart.
- Ulmer, R. R. (2001). *Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships. Malden Mills as a Case Study*. *Management Communication Quarterly (MCQ)*, Jg. 14, H. 4: 590-615.
- Ulrich, P. (2001). *Intergrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer Lebensdienlichen Ökonomie*. Bern, Stuttgart, Wien.
- Weizsäcker, E. U. von (Hrsg.) 1997. *Welche Auskunft gibt der Erzeuger? Zehn Jahre WAGE-Dialoge*. Reihe: Wuppertaler Texte. Berlin, Basel, Boston.