



## **Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell**

Albrecht, Dorothee

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Albrecht, D. (2008). *Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell: Untersuchung im Rahmen der Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie der ABB Deutschland*. Centre for Sustainability Management.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell

Untersuchung im Rahmen der  
Erarbeitung einer Nachhaltigkeits-  
strategie der ABB Deutschland



Dorothee Albrecht

Lehrstuhl für Umweltmanagement  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186  
[csm@uni.leuphana.de](mailto:csm@uni.leuphana.de)  
[www.uni.leuphana.de/csm/](http://www.uni.leuphana.de/csm/)

Mai 2008

© Dorothee Albrecht, 2008. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management  
Leuphana University of Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement  
Leuphana Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181  
Fax. +49-4131-677-2186  
E-mail: [csm@uni.leuphana.de](mailto:csm@uni.leuphana.de)  
[www.uni.leuphana.de/csm](http://www.uni.leuphana.de/csm)

ISBN 978-3-935630-69-6

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>7</b>
1.1 Gegenstand der Untersuchung .....	7
1.2 Vorgehensweise .....	9
<b>2 Management von Stakeholderbeziehungen .....</b>	<b>10</b>
2.1 Stakeholdermanagement als Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit .....	10
2.1.1 Das Leitbild der Nachhaltigkeit .....	10
2.1.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit .....	12
2.1.3 Stakeholdermanagement und unternehmerische Nachhaltigkeit .....	14
2.2 Der Stakeholder-Ansatz als Grundkonzept für das Stakeholdermanagement .....	16
2.2.1 Stakeholder und ihre Ansprüche an Unternehmen .....	16
2.2.2 Merkmale des Stakeholder-Ansatzes .....	19
2.2.3 Gründe für ein Stakeholdermanagement .....	23
2.3 Grundlagen und Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens .....	24
2.3.1 Stakeholderbeziehungen als Austauschbeziehungen .....	24
2.3.2 Stakeholderbeziehungen und ihr Einfluss auf Wertschöpfung und Unternehmenserfolg .....	25
2.3.3 Ansprüche und Interessen in Stakeholderbeziehungen .....	26
2.3.4 Wechselseitige Beeinflussungen in Stakeholderbeziehungen .....	27
2.3.5 Komplexität und Dynamik von Stakeholderbeziehungen .....	28
2.4 Anforderungen an ein Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen .....	29
2.4.1 Anerkennung der Stakeholder und ihrer Interessen .....	30
2.4.2 Systematische Analyse der Stakeholder und ihrer Interessen .....	31
2.4.3 Bewertung von Stakeholderbeziehungen .....	34
2.4.4 Anpassung an die Dynamik von Stakeholderbeziehungen .....	36
2.4.5 Kommunikation, Dialog, Partizipation und Information in Stakeholderbeziehungen .....	37
2.4.6 Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit .....	38
2.4.7 Bewältigung von Dynamik und Komplexität .....	39
2.4.8 Berücksichtigung des Stakeholdermanagement Prozesses .....	40

<b>3</b>	<b>Das EFQM-Modell .....</b>	<b>42</b>
3.1	Grundlagen.....	42
3.1.1	Entstehung und Ziele der EFQM .....	43
3.1.2	Das EFQM-Modell: Grundkonzepte der Excellence, inhaltlicher Aufbau und die RADAR-Logik .....	43
3.2	Berücksichtigung und Bedeutung von Stakeholdern im EFQM-Modell ..50	
3.2.1	Stakeholder als zentraler Bestandteil der Grundkonzepte der Excellence.....	51
3.2.2	Stakeholderberücksichtigung in den Kriterien des Modells .....	52
3.3	Erweiterung des EFQM-Modells unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten.....	55
3.3.1	Nachhaltigkeit im EFQM-Modell .....	56
3.3.2	Der Sustainable Excellence Ansatz.....	59
3.4	Zwischenfazit.....	62
<b>4</b>	<b>Stakeholdermanagement mit dem EFQM-Modell .....</b>	<b>63</b>
4.1	Analyse des EFQM-Modells auf Grundlage der Anforderungen an ein umfassendes Modell für das strategische Stakeholdermanagement.....	63
4.1.1	Anerkennung der Stakeholder und ihrer Interessen.....	63
4.1.2	Systematische Analyse der Stakeholder und ihrer Interessen .....	64
4.1.3	Bewertung von Stakeholderbeziehungen .....	65
4.1.4	Anpassung an die Dynamik von Stakeholderbeziehungen .....	67
4.1.5	Kommunikation, Dialog, Partizipation und Information in Stakeholderbeziehungen.....	69
4.1.6	Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit.....	70
4.1.7	Bewältigung von Dynamik und Komplexität.....	71
4.1.8	Berücksichtigung des Stakeholdermanagement Prozesses .....	72
4.2	Ergebnisse und Folgerungen für das EFQM-Modell und dessen Eignung für ein Stakeholdermanagement.....	73
<b>5</b>	<b>Übertragung der Analyseergebnisse auf die nachhaltigkeitsstrategische Ausrichtung und das Stakeholdermanagement der ABB.....</b>	<b>75</b>
5.1	Stakeholder in der Nachhaltigkeitsstrategie der ABB.....	76
5.2	Möglichkeiten eines Stakeholdermanagements auf Basis des EFQM-Modells im Rahmen der nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung der ABB .....	78
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b>Anhang A .....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Anhang B .....</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>87</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Unternehmen und ihre Umfeldler .....18

Abbildung 2: Grafische Darstellung des Prozesses des Stakeholdermanagements ...21

Abbildung 3: Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement.....30

Abbildung 4: Stakeholder-Typology: One, Two or Three Attributes Present .....33

Abbildung 5: Grundkonzepte der Excellence .....45

Abbildung 6: Das EFQM-Modell für Excellence .....47

Abbildung 7: Aspekte der RADAR-Bewertungsmethodik der EFQM.....49

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Orientierungspunkte einer sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit in den  
 Befähigerkriterien des EFQM-Modells.....58

Tabelle 2: Beispiele der Besonderheiten von Sustainable Excellence (mit Bezug zu  
 Stakeholdern) .....61

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
ed(s).	Editor(s)
EEA	European Excellence Award
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
et al.	und andere
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
NGO(s)	Non Governmental Organisation(s)
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seite
PDCA	Plan, Do, Check, Act
RoST	Return on Stakeholder
SRI	Stanford Research Institute
TQM	Total Quality Management

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Gegenstand der Untersuchung

Unternehmen müssen, wenn sie ihre ökonomische Leistung und ihren Erfolg sichern und dabei einen unternehmerischen Mehrwert schaffen wollen, Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen (auch als „Stakeholder“ (vgl. Freeman 1984) bezeichnet) im Rahmen der Leistungserstellung berücksichtigen (gemäß der Definition von Freeman (1984) werden alle Individuen oder Gruppen, die an das Unternehmen einen materiellen oder immateriellen Anspruch („stake“) haben, als Stakeholder bezeichnet; vgl. auch Kapitel 2.2.1). Denn die im Unternehmensumfeld agierenden Stakeholder können durch ihr Handeln bzw. durch ihren Leistungsbeitrag Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen und werden daher auch als Erfolgsfaktoren für Unternehmen betrachtet (vgl. Walker & Marr 2002). Unternehmen agieren als quasi-öffentliche Institutionen daher nicht autonom, sondern sind mit verschiedenen Ansprüchen ihrer Stakeholder konfrontiert (vgl. Freeman 1984; Schuppisser 2002, Ulrich 1977), welche es im Rahmen der Leistungserstellung zu berücksichtigen gilt.

Mit zunehmender Beachtung von Umwelt- und Sozialaspekten erlangt im Rahmen der Diskussion um unternehmerische Nachhaltigkeit auch das gesellschaftliche Umfeld mit seinen Stakeholdern im unternehmerischen Management immer größere Bedeutung. Damit einhergehend sind Unternehmen auch mit Erwartungen und Ansprüchen von Akteuren konfrontiert, die nicht zu den traditionellen wirtschaftlichen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Anteilseigner) zählen (vgl. Schuppisser 2002), so dass deren Einbezug in die Unternehmenstätigkeiten unabdingbar ist (vgl. Schaltegger et al. 2003) (vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.3).

Eine zentrale These des Stakeholder-Ansatzes (vgl. Freeman 1984) besagt, dass der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, wie gut es dem Management gelingt, eine Balance zwischen den Unternehmensinteressen und den Interessen der Stakeholder herzustellen (vgl. Freeman 1984; zitiert in Schuppisser 2002). Demzufolge ist ein Stakeholdermanagement gefragt, das Prozesse formuliert und implementiert, welche zu einer Befriedigung der Gruppen, die einen Anspruch an das Unternehmen haben, führen (im Grunde müsste hier vom *Management von Stakeholderbeziehungen* gesprochen werden, weil ein Stakeholder an sich nicht zu managen ist; da sich jedoch der Begriff des Stakeholdermanagements auch im deutschen Sprachgebrauch durchgesetzt hat, werden im Folgenden beide Begriffe synonym verwendet) (vgl. Kapitel 2.2.2 und 2.4.8). Die zentrale Aufgabe jener Prozesse besteht darin, Stakeholderbeziehungen und -interessen so zu managen und zu integrieren, dass der langfristige Unternehmenserfolg gesichert ist (vgl. Freeman & McVea 2005). Denn wenn Unternehmen gewisse Stakeholder vernachlässigen, verpassen sie gegebenenfalls die Chance, diese als Multiplikatoren zur Reputationsstärkung zu nutzen. Zudem entgeht ihnen die Möglichkeit Gefahren und Veränderungstendenzen frühzeitig zu ermitteln, und sie stehen unter

Umständen erheblichen Risiken gegenüber, welche die so genannte „License to operate“ betreffen könnten (vgl. Stößlein 2006).

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung gesellschaftlicher Stakeholder und der – neben der ökologischen Dimension – seit einigen Jahren zunehmenden Bedeutung der sozialen Dimension für das unternehmerische Management (vgl. Dubielzig 2006) steigt für Unternehmen die Notwendigkeit die vielfältigen Stakeholderbeziehungen zu managen. Heute kommunizieren und beteuern viele Unternehmen ihr „Commitment“ gegenüber Stakeholdern, aber nicht alle entwickeln konkrete Strategien zum Ausgleich der unterschiedlichen Stakeholderforderungen (vgl. Gazdar & Kirchhoff 2004) oder vernachlässigen die Erfolgsmessung ihres Stakeholdermanagements. Somit ist Anlass zur Annahme gegeben, dass ein Modell gefordert ist, welches das Management von Stakeholderbeziehungen sowie dessen Erfolgskontrolle ermöglicht und dabei auch gesellschaftlichen Stakeholdern Beachtung schenkt.

ABB Deutschland hat sich die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie, die auch das Management von Stakeholderbeziehungen beinhalten soll, auf Basis des EFQM-Modells zum Ziel gesetzt. Das EFQM-Modell für Excellence ist ein Werkzeug, das Hilfestellung für den Aufbau und für die kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen bietet und anhand von Kennzahlen und Leistungsindikatoren die Messung von Ergebnissen sicherstellen will (vgl. SEG & DBU 2006). Die Berücksichtigung von Stakeholdern und deren Ansprüchen stellt ein Kernelement des EFQM-Modells dar. Zudem unterscheidet es sich durch eine stärkere inhaltliche Gewichtung der Auswirkungen auf die Gesellschaft von vergleichbaren Modellen (vgl. Zink 2004). Bislang gibt es jedoch kaum Arbeiten, die das EFQM-Modell und Stakeholdermanagement miteinander verknüpfen und sich der Frage widmen, ob ein Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell möglich ist.

Dies sind Gründe für die Untersuchung, wie mit Unterstützung eines Modells Beziehungen mit Anspruchsgruppen von Unternehmen gemanagt werden können, und welche Möglichkeiten das EFQM-Modell für ein solches Stakeholdermanagement bietet. Dazu wird in dieser Diplomarbeit folgende Fragestellung verfolgt:

- *Inwiefern stellt das EFQM-Modell eine geeignete Grundlage für das Management von Stakeholderbeziehungen dar und welche Folgerungen ergeben sich daraus für das EFQM-Modell und dessen Anwendung im Rahmen eines Stakeholdermanagements?*

Hieraus ergeben sich folgende Teilfragestellungen:

- *Welche Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement lassen sich aus den Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens ableiten und inwiefern entspricht das EFQM-Modell diesen Anforderungen?*
- *Welche Möglichkeiten bestehen für ABB Deutschland, Beziehungen mit ihren Stakeholdern auf Grundlage des EFQM-Modells und im Rahmen ihrer nachhaltigkeitsstra-*

*tegischen Ausrichtung zu managen und welche Folgerungen lassen sich daraus ableiten?*

## **1.2 Vorgehensweise**

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Das folgende Kapitel befasst sich ausführlich mit dem Management von Stakeholderbeziehungen. Zunächst wird das Stakeholdermanagement in Kapitel 2.1 in Verbindung zu dem Leitbild der Nachhaltigkeit gesetzt. Diese Diskussion dient als Teil der Grundlage für die in Kapitel 2.4 zu erarbeitenden Anforderungen an ein Stakeholdermanagement. Im Anschluss daran wird mit einer detaillierten Beschreibung des Stakeholder-Ansatzes, der als grundlegendes Konzept für das Stakeholdermanagement gelten kann, eine Grundlage für die darauf folgenden Kapitel geschaffen. Dabei werden unterschiedliche Definitionen des Stakeholderbegriffs aufgegriffen, das Entstehen von Stakeholderansprüchen beschrieben, die Merkmale des Stakeholder-Ansatzes erläutert sowie die Gründe aufgezeigt, die Unternehmen zu einem Stakeholdermanagement veranlassen. In den darauf folgenden zwei Unterkapiteln (Kapitel 2.3 und 2.4) ist erläutert, durch welche Grundlagen und Eigenschaften Stakeholderbeziehungen zu kennzeichnen sind, und welche Anforderungen sich aus diesen für ein Modell für das Stakeholdermanagement ergeben.

Das dritte Kapitel dient einer Übersicht über das EFQM-Modell, wobei zusätzlich auf die Berücksichtigung von Stakeholdern eingegangen wird und Möglichkeiten, die sich durch die Erweiterung des Modells unter Nachhaltigkeitsaspekten ergeben, aufgezeigt werden, um eine Grundlage für die Analyse des EFQM-Modells zu bilden.

In Kapitel 4 wird im Rahmen dieser Analyse untersucht, inwiefern das Modell die erarbeiteten Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement erfüllt und welche Folgerungen sich daraus für das EFQM-Modell und dessen Anwendung im Rahmen eines strategischen Stakeholdermanagements ergeben.

Im fünften Kapitel wird ermittelt, welche Möglichkeiten bestehen, Stakeholderbeziehungen im Rahmen einer auf dem EFQM-Modell basierenden nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung zu managen. Dies soll durch die Übertragung der Analyseergebnisse auf die nachhaltigkeitsstrategische Ausrichtung der ABB Deutschland erfolgen.

Kapitel 6 beendet die Arbeit mit einer Zusammenfassung und gibt einen kurzen Ausblick auf weitere Entwicklungen und Forschungsbedarf.

## 2 MANAGEMENT VON STAKEHOLDERBEZIEHUNGEN

### 2.1 Stakeholdermanagement als Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit

Eine zunehmende Globalisierung unternehmerischen Handelns und der wachsende Einfluss multinationaler Unternehmen auf externe Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass ein wachsendes öffentliches Interesse an der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und an nachhaltigem unternehmerischen Wirtschaften besteht (vgl. Thul et al. 2007). Unternehmen müssen sich folglich vermehrt ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt und Gesellschaft stellen und dies gegenüber ihren Anspruchsgruppen transparent dokumentieren und kommunizieren, wenn sie einen langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen wollen (vgl. BMU et al. 2007). Stakeholder in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess einzubeziehen und mit ihnen zusammen zu arbeiten, führt aber nicht nur zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg. Die Partizipation und Integration von Stakeholdern, ein im Leitbild der Nachhaltigkeit gefordertes zentrales Prinzip (vgl. Graap 2001), kann auch zu einer Steigerung unternehmerischer Nachhaltigkeit führen (vgl. Schaltegger & Burritt 2005).

Die im Leitbild der Nachhaltigkeit geforderte Berücksichtigung von Stakeholdern lässt die Vermutung zu, dass ein Stakeholdermanagement im Rahmen unternehmerischer Nachhaltigkeit bzw. einer nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung eine geeignete Verortung finden könnte. Im Rahmen von Nachhaltigkeitspolitik und -strategien böte sich möglicherweise die Chance, Stakeholderansprüche zu berücksichtigen und Beziehungen zu Stakeholdern zu managen. Gleichzeitig könnte ein Stakeholdermanagement, welches Anspruchsgruppen in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess einbindet, auch zu einer Steigerung der unternehmerischen Nachhaltigkeit und somit des wirtschaftlichen Erfolgs beitragen.

Die folgenden Abschnitte sollen die Verbindung zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und dem Stakeholdermanagement verdeutlichen und darauf hinweisen, dass ein Stakeholdermanagement unternehmerische Nachhaltigkeit unterstützen und zugleich im Rahmen einer nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung Anwendung finden kann. Dafür wird zunächst eine kurze Erläuterung des Leitbildes der Nachhaltigkeit erfolgen, woran anknüpfend aufgezeigt wird, was unter „unternehmerischer Nachhaltigkeit“ zu verstehen ist. Diese wird schließlich in Beziehung zum strategischen Stakeholdermanagement gesetzt.

#### 2.1.1 *Das Leitbild der Nachhaltigkeit*

Das Leitbild der Nachhaltigkeit hat Einzug gefunden in die wissenschaftliche und politische Diskussion wobei der Begriff der Nachhaltigkeit heute nahezu inflationär verwendet wird. Grundlage für die Entwicklung des Begriffes und die aktuelle Debatte um Nachhaltigkeit waren der Abschlussbericht „Our Common Future“ der Brundtland-Kommission 1987 und die Konferenz der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro im Jahr 1992.

Nachhaltigkeit wird in unterschiedlichsten Interessenzusammenhängen (z.B. von Regierungen, Unternehmen, Verbänden etc.) als eine wichtige Zielstellung formuliert, was letztlich zu mehrdeutigen, widersprüchlichen und ungenauen Definitionen des Begriffs geführt hat (vgl. Michelsen 2005). Trotzdem hat sich ein Verständnis von nachhaltiger Entwicklung durchgesetzt, wie es im Brundtland-Bericht festgehalten wurde, als eine „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, 46). Diese Definition beschreibt eine Entwicklung, die die Befriedigung heutiger menschlicher Bedürfnisse zulässt und dabei eine globale Verantwortung für die Lebensbedingungen gegenwärtiger und zukünftiger Generationen voraussetzt (vgl. Jeuthe 2002). Nachhaltigkeit stellt dementsprechend das Ziel des Prozesses einer nachhaltigen Entwicklung dar (vgl. Schaltegger et al. 2003).

Das Prinzip der Nachhaltigkeit wird allgemein begrüßt, allerdings hat sich die Operationalisierung als schwierig erwiesen. Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages hat, um diesem Problem zu begegnen, den Begriff der Nachhaltigkeit durch das „Drei-Dimensionen-Modell“ konkretisiert, mit dem auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele und ihrer Integration hingewiesen wird (vgl. Jeuthe 2002; Deutscher Bundestag 1998). Die ökologische Dimension berücksichtigt die natürliche Umwelt, die im Rahmen der Nachhaltigkeit erhalten und geschützt werden soll. In der ökonomischen Dimension sind die Bewahrung der Lebensqualität und die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse die zentralen Aspekte. Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit spricht als zentralen Punkt die Gerechtigkeit an und bezieht sich dabei auf die Gerechtigkeit innerhalb der gegenwärtigen und zwischen den Generationen. Zielgrößen sind Aspekte wie psychische und physische Gesundheit, gesellschaftliche Integration und Partizipation (vgl. Graap 2001; vgl. auch Grunwald & Kopfmüller 2006), Verteilungsgerechtigkeit innerhalb und zwischen Gesellschaften, Berücksichtigung gesellschaftlicher Stakeholder etc. (vgl. Thul et al. 2007). Das Konzept der Nachhaltigkeit ist zudem durch eine wirksame Zielerreichung in jeder Dimension und die Integration der drei Dimensionen zu charakterisieren (vgl. BMU et al. 2007). Eine integrative Perspektive ist wichtig, weil die unterschiedlichen Dimensionen in Wechselbeziehungen bzw. Abhängigkeiten zueinander stehen und daher nicht isoliert betrachtet werden dürfen (vgl. Thul et al. 2007). Die Grundsätze der Nachhaltigkeit bestehen zusammenfassend mit Blick auf ihre drei Dimensionen in wirtschaftlicher Entwicklung, Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und einer sozialen Gerechtigkeit (vgl. Deutscher Bundestag 1998; Jeuthe 2002).

Aus einer gesellschaftlichen Perspektive heraus geht es im Leitbild der Nachhaltigkeit um den Umgang mit sozialen und ökologischen Ressourcen und damit um Lebensqualität und langfristige Existenzsicherung (vgl. Dyllick 2003a). Im Rahmen dieser Kernelemente ist das partizipative Vorgehen und Entscheiden zwischen Regierungen, Wirtschaft, Wissenschaft, Non Governmental Organisations (NGO) und anderen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen eine Änderung, die das Leitbild der Nachhaltigkeit mit sich bringt und an dieser Stelle besonders zu betonen ist (vgl. Gminder 2006).

### 2.1.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit

Nachhaltige Entwicklung kann als ein Prozess verstanden werden, der „nur durch das *gemeinsame Handeln aller gesellschaftlichen Gruppen* vorangetrieben werden kann“ (Steimle 2007, 142). In der lokalen Agenda 21 wird in diesem Zusammenhang der Wirtschaft eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung beigemessen (vgl. BMU 1992). Unternehmen haben durch ihre Tätigkeiten einen direkten Einfluss auf das ökologische und soziale Umfeld: Sie verbrauchen für ihre Leistungserstellung die vom Umfeld zur Verfügung gestellten Ressourcen, sie beeinflussen Konsummuster, Lebensstile und Bedürfnisse sowie politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, wie z.B. Bildungs- und Sozialpolitik. Mit seinen zahlreichen Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld ist das unternehmerische Handeln somit zu einem Gegenstand der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung geworden (vgl. Steimle 2007; Schaltegger & Burritt 2005). Es wird davon ausgegangen, dass die von der nachhaltigen Entwicklung geforderte globale Verantwortung vor allem auch von Unternehmen zu tragen ist. Diese Verantwortung besteht dabei nicht nur gegenüber derzeitigen Anspruchsgruppen, die einen direkten Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben, sondern auch gegenüber Stakeholdern innerhalb der Gesellschaft, die von Unternehmenstätigkeiten beeinflusst werden und in keiner direkten ökonomischen Beziehung zum Unternehmen stehen (vgl. Thul et al. 2007; Schaltegger et al. 2003).

Unternehmen verursachen durch eine Übernutzung von Ressourcen, die sich auf das ökologische oder soziale Umfeld auswirkt, Probleme, haben zugleich aber auch die Möglichkeit, diesen entgegenzuwirken (vgl. Dyllick 2003b). Ihnen wird sogar eine Hauptrolle in der Lösung bestehender Probleme zugeschrieben, weil sie die Macht, die Organisation, die Ressourcen etc. besitzen um Veränderungen voranzutreiben (vgl. Hardtke & Prehn 2001).

Die dargelegte Argumentation wird beispielsweise auch durch die Europäische Union (EU) unterstützt, die zu einer stärkeren Bekanntheit und Verbreitung unternehmerischer Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) beitrug. Sie sieht die „Einbindung von ökologischen und sozialen Belangen in die Unternehmenstätigkeiten als eine wesentliche Voraussetzung an [...], um Unternehmen einerseits wettbewerbsfähig zu machen und andererseits das gesellschaftliche Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung gemeinsam mit NGOs und der Zivilgesellschaft erfolgreich zu verwirklichen“ (BMU et al. 2007, 3; vgl. dazu KomEG 2002). Auch die Brundtland-Kommission misst Unternehmen eine unterstützende Rolle in der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung bei (vgl. Hauff 1987).

Ausgehend von den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und dem Grundprinzip, alle Dimensionen gleichermaßen und integriert zu berücksichtigen, impliziert unternehmerische Nachhaltigkeit nicht nur die Erfüllung ökologischer Anforderungen unter der Bedingung des Erhalts ökonomischer Leistungsfähigkeit, sondern gleichzeitig auch die Lösung sozialer Herausforderungen, integriert in das Kerngeschäft eines Unternehmens (vgl. Deutscher Bundestag 1998; Schaltegger & Burritt 2005).

Eine genaue Definition unternehmerischer Nachhaltigkeit besteht aufgrund der vielen unterschiedlichen Ausprägungen noch nicht. Dennoch kann festgehalten werden, dass die Aufga-

be eines Nachhaltigkeitsmanagements (zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit) darin besteht, den sich aus den Zielen der nachhaltigen Entwicklung ergebenden ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen zu begegnen. Dabei geht es darum, die durch Unternehmensaktivitäten absolut verursachte Umweltbelastung zu reduzieren (Öko-Effektivität), sozial unerwünschte Wirkungen eines Unternehmens zu minimieren (Sozio-Effektivität), Umweltschutz und Sozialengagement kostengünstig, rentabilitäts- und unternehmenswertsteigernd umzusetzen (Öko- und Sozio-Effektivität) sowie alle Herausforderungen gleichzeitig zu erfüllen und in das konventionelle Management zu integrieren (vgl. BMU et al. 2007; Schaltegger et al. 2003; Schaltegger & Burritt 2005). Unternehmerische Nachhaltigkeit zeichnet sich folglich durch ein Management aus, das Unternehmen zu einem dauerhaften ökonomischen Erfolg führt, bei positiveren Umweltverträglichkeiten und positiven gesellschaftlichen Auswirkungen.

Neben diesen vier kontextabhängigen Punkten stehen Unternehmen weitere Herausforderungen entgegen, um unternehmerische Nachhaltigkeit zu erreichen (zu den Herausforderungen unternehmerischer Nachhaltigkeit vgl. Schaltegger et al. 2003; Dyllick & Hockerts 2002). So fordert eine nachhaltige Entwicklung auf Unternehmensebene beispielsweise organisationale Lernprozesse, die eine ständige Weiterentwicklung des Unternehmens gewährleisten, Zukunftsorientierung, Partizipation und Integration von Stakeholdern sowie einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Schaltegger & Burritt 2005).

Es gibt zahlreiche Gründe, die ein Management dazu veranlassen, unternehmerische Nachhaltigkeit anzugehen. Durch Nachhaltigkeitsaktivitäten lässt sich eine Steigerung des Unternehmenswertes erreichen (vgl. Hardtke & Prehn 2001). Sie führen dabei nicht nur zu einer verbesserten (Ressourcen-) Produktivität, sondern auch zu einer Steigerung der Effizienz und Senkung der Produktionskosten (vgl. Hardtke & Prehn 2001; Schaltegger & Burritt 2005). Über ein ökologie- und sozialorientiertes Wirtschaften bietet sich Unternehmen zudem die Chance, sich mit (Nachhaltigkeits-)Innovationen und Differenzierung von der Konkurrenz abzuheben und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (vgl. Dyllick 2003b; Schaltegger & Burritt 2005). Das Senken von Unternehmensrisiken, hervorgerufen aus Umweltverschmutzung, Kinderarbeit etc., ist ein weiterer positiver Aspekt, der sich aus einem risiko-orientierten Nachhaltigkeitsmanagement ergibt. Außerdem können Unternehmen mit Beiträgen zur Energieeffizienz, Unterstützung von Umweltschutzmaßnahmen, Bekennen zu und Einhalten von Sozialstandards etc. Akzeptanz und Legitimität sichern, einen Imagezuwachs erreichen und möglicherweise zu einer Steigerung der Reputation und des Markenwertes führen (vgl. Dyllick 2003b; Hardtke & Prehn 2001; Schaltegger & Burritt 2005). Nachhaltigkeit kann somit als ein bedeutender Erfolgsfaktor von Unternehmen betrachtet werden. Dies bekräftigt auch die Tatsache, dass nicht mehr nur Verbraucher, NGOs oder die Politik danach fragen, wie Unternehmen die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung verfolgen, sondern vermehrt auch Finanzanalysten, Rating-Agenturen oder Investoren (vgl. BMU et al. 2007; Schaltegger & Burritt 2005).

### 2.1.3 Stakeholdermanagement und unternehmerische Nachhaltigkeit

Die in ihrer Bedeutung häufig unterschätzten Beziehungen zwischen Unternehmen und externen (gesellschaftlichen) Stakeholdern finden im Leitbild der Nachhaltigkeit bzw. in Nachhaltigkeitsansätzen Berücksichtigung (vgl. Thul et al. 2007). Die von der nachhaltigen Entwicklung geforderte unternehmerische Verantwortung besteht dabei nicht nur gegenüber Anspruchsgruppen, die einen direkten Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Anteilseigner, sondern auch gegenüber Stakeholdern innerhalb der Gesellschaft, die von Unternehmenstätigkeiten beeinflusst werden (vgl. Schaltegger & Burritt 2005). Stakeholder erfahren somit im Rahmen unternehmerischer Nachhaltigkeit eine stärkere Berücksichtigung, als dies bei konventionellen betriebswirtschaftlichen Ansätzen der Fall ist (vgl. Steimle 2007). Die Befriedigung der Bedürfnisse von Anspruchsgruppen wird in Anlehnung an den Grundgedanken des Nachhaltigkeitsleitbildes nach Dyllick & Hockerts (2002, 131) als zentraler Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit betrachtet:

*[...] corporate sustainability can accordingly be defined as meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities etc), without compromising its ability to meet the needs of the future stakeholders as well.*

Das Konzept der Nachhaltigkeit verlangt, mit dem Ziel die Bedürfnisdimensionen Soziales, Umwelt und Wirtschaft in Einklang zu bringen, zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen abzuwägen (vgl. Kim 2002). Um dies zu gewährleisten gilt es, Stakeholder und deren Bedürfnisse und Ansprüche zu ermitteln. Weil eine vollständige Bedürfnisbefriedigung aller Stakeholder kaum machbar erscheint, sollte ein Management zwischen unterschiedlichen Bedürfnissen abwägen und anstreben, diese in Einklang zu bringen bzw. zu integrieren.

Eine Möglichkeit diese Anforderungen umzusetzen, kann das Führen eines Dialogs mit Anspruchsgruppen sein, der die unterschiedlichen Bedürfnisse ermittelt und eine Abwägung ermöglicht (zu den Themen Stakeholderdialog und Nachhaltigkeit vgl. Leitschuh-Fecht 2002). Eine zentrale Aufgabe (unternehmerischer) Nachhaltigkeit liegt also insbesondere in der Kommunikation mit Stakeholdern (vgl. Kim 2002; Schaltegger & Burritt 2005). Dabei kann ein entsprechend ausgerichtetes strategisches Stakeholdermanagement als Grundlage dienen, auf der ein Konzept für die Kommunikation mit Stakeholdern basiert.

Auch Schaltegger et al. (2003, 51) betonen, dass ein Management Anspruchsgruppen einbeziehen sollte und damit zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen kann:

*Management must be proactive and have a strategy to address issues and problems before they arise. [...] One way to encourage this is to involve stakeholders in the discussions about potential problems. Such a strategy provides the chance of following the path of sustainable development towards sustainability [...].*

Es wird also deutlich, dass der Dialog mit Interessengruppen nicht nur hilft, gegenwärtige Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen, sondern auch potenzielle Ansprüche zu antizipieren. Dies kann dazu beitragen gesellschaftlich induzierte Risiken antizipativ zu ermitteln, sie gegebenenfalls zu vermindern und damit Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu nehmen (vgl. Schaltegger & Hasenmüller 2006).

Die Herausforderungen, denen Unternehmen im Rahmen einer unternehmerischen Nachhaltigkeit begegnen sollten, lassen eine Orientierung an Stakeholderansprüchen erkennen. Wenn es z.B. darum geht, sozial unerwünschte Wirkungen eines Unternehmens zu vermeiden, impliziert dies die Ermittlung von Bedürfnissen und Erwartungen, um zu erfahren, worin die unerwünschten Wirkungen bestehen. Auch die Vorteile unternehmerischer Nachhaltigkeit, wie sie in Kap. 2.1.2 dargestellt sind, verdeutlichen, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten die Beziehungen zu Interessengruppen positiv beeinflussen können. Stakeholder können durch Boykotte, Beeinflussung gesetzlicher Vorschriften, Unterstützung von Markttrends etc. den Unternehmenserfolg beeinflussen. Maßnahmen im Rahmen unternehmerischer Nachhaltigkeit können daher unter Berücksichtigung von Stakeholderinteressen zur Sicherung von Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und Legitimität eines Unternehmens beitragen und damit die so genannte ‚social license to operate‘ aufrechterhalten (vgl. Schaltegger & Burritt 2005). Zudem kann unternehmerische Nachhaltigkeit beispielsweise auch positive Effekte auf Beziehungen zu Mitarbeitern oder Kunden haben, welche eine stärkere Loyalität zeigen, wenn sich Unternehmen zu ihrer Umwelt- und Sozialverantwortung bekennen (vgl. Hardtke & Prehn 2001).

Bei der Initiierung und Realisierung von Nachhaltigkeitsinnovationen, welche bereits in Kapitel 2.1.2 angesprochen wurden, spielen Kooperationen mit Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen eine zentrale Rolle. Innovationen fördern nachhaltige Entwicklung, in dem sie zu einer Erhöhung von Effizienz, Konsistenz und Vermeidung (z.B. langlebiger Umweltgifte) führen (vgl. Fichter & Arnold 2003). Kooperationen unterstützen Unternehmen dabei, Informationen über Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen zu erlangen und auf deren Know-how zurückzugreifen. Dies kann einen Beitrag zur Entwicklung optimaler Innovationen leisten, wenn Kooperationen und Beziehungen zu Partnern und Interessengruppen gepflegt werden.

Aus den erläuterten Beispielen wird deutlich, dass die Kommunikation und Kooperation mit Stakeholdern, das Abwägen und Integrieren zwischen unterschiedlichen Bedürfnisdimensionen und letztlich die Bedürfnisbefriedigung zentrale Themen unternehmerischer Nachhaltigkeit darstellen. Der Ausgleich zwischen unterschiedlichen Stakeholderinteressen kann über ein Stakeholdermanagement erfolgen. Aus normativ-ethischer Sicht geht es dabei darum, die als legitim zu geltenden Ansprüche zu ermitteln, wobei aus instrumenteller Perspektive im Vordergrund steht, die Stakeholder zu ermitteln, die einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (vgl. Steimle 2007; Janisch 1993).

## 2.2 Der Stakeholder-Ansatz als Grundkonzept für das Stakeholdermanagement

Die Anfänge eines Stakeholdermanagements gehen auf die Stakeholder-Theorie und auf diesbezügliche Arbeiten aus den 1960er Jahren zurück, wobei z.B. das Stanford Research Institute (SRI) argumentierte, das Management müsse Anliegen von Stakeholdern verstehen, um Ziele zu verwirklichen, die von diesen unterstützt würden. Die Unterstützung durch Stakeholder (mit denen sie durch unterschiedliche Beziehungen verbunden sind) sei für das langfristige Überleben eines Unternehmens notwendig. Daher müsse das Management die Interessen und Ansprüche aller Stakeholder in die Unternehmensstrategie integrieren (vgl. Freeman & McVea 2005).

Mitte der 1980er Jahre wurde im Rahmen der Managementlehre auf der Stakeholder-Theorie aufbauend der Stakeholder-Ansatz mit dem Ziel entwickelt, Managern ein Werkzeug zur Verfügung zu stellen, das dem Abschätzen von schnellen Veränderungen des Unternehmensumfeldes dienen könne (vgl. Freeman 1984; Teuscher et al. 2006). Mit dem Ansatz wurde versucht, das strategische Management über eine traditionelle ökonomische Sichtweise heraus zu erweitern, indem in Anspielung auf die „Stockholder“ eines Unternehmens der Begriff Stakeholder verwendet wurde (vgl. Freeman & McVea 2005).

Die Stakeholder-Theorie hat sich im Laufe der Jahre gemäß Freeman & McVea (2005, 195ff.) entlang von vier wissenschaftlichen Arbeitsfeldern weiterentwickelt: (1) Normative Unternehmenstheorie, (2) Corporate Governance und Organisationstheorie, (3) Corporate Social Responsibility und Performance sowie (4) Strategisches Management.

Außerdem haben Donaldson & Preston (1995) einen Beitrag zur Stakeholder-Theorie geleistet, indem sie den Stakeholder-Ansatz nach deskriptiven, instrumentellen und normativen Merkmalen untergliederten (vgl. hierzu Kapitel 2.2.2).

Das Stakeholder-Konzept gilt als entscheidender Ansatz, um unterschiedliche Ansprüche unternehmensbezogener Gruppen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen, zu berücksichtigen und ermöglicht eine Analyse der Beziehungen zwischen Stakeholdergruppen aus der Perspektive des Managements (vgl. Schaltegger 1999). Der Stakeholder-Ansatz kann somit als ein Grundkonzept für das Stakeholdermanagement betrachtet werden.

Bevor jedoch weiter auf die Merkmale des Stakeholder-Ansatzes eingegangen wird, wird zunächst erläutert, was unter „Stakeholdern“ zu verstehen ist, welche Gruppen oder Individuen des Unternehmensumfeldes diesen zugeordnet werden können und wie Stakeholder für eine erste Übersicht klassifiziert werden können.

### 2.2.1 Stakeholder und ihre Ansprüche an Unternehmen

Wie bereits erwähnt, eröffnete SRI die Diskussion um Stakeholder und deren Bedeutung für Unternehmen und betrachtete sie als eine zentrale Größe für die Existenz von Unternehmen: „those groups without whose support the organization would cease to exist“ (SRI 1963; zitiert in Freeman 1984, 31). Diese Definition geht von einer unterstützenden Rolle der Stakeholder aus und begrenzt den Bereich der Stakeholder auf die aus Unternehmenssicht existenziellen

Gruppen wie Aktionäre (so genannte „Shareholder“), Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Management (vgl. Göbel 1995).

In Analogie zu Freeman (1984) können als Stakeholder alle Individuen oder Gruppen, die an das Unternehmen einen materiellen oder immateriellen Anspruch („stake“) haben, bezeichnet werden. Zudem verfolgen Stakeholder verschiedene ökonomische, ökologische und soziale Interessen (vgl. Herzig & Schaltegger 2006). Im deutschen Sprachraum sind daher auch die Begriffe „Anspruchsgruppen“ oder „Interessengruppen“ geläufig (daran anknüpfend werden in der folgenden Arbeit die Begriffe Stakeholder und Anspruchs- bzw. Interessengruppen synonym verwendet). Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern können als Grundlage für das Entstehen gewisser Ansprüche, Interessen oder Rechte betrachtet werden (für einen Überblick über die prinzipiellen Erwartungen sowie Ansprüche und Interessen von Stakeholdern vgl. Anhang A).

Stakeholder stellen in ihren Austauschbeziehungen materielle oder immaterielle Ressourcen, die zur Leistungserstellung von Unternehmen benötigt werden, zur Verfügung und unterstützen damit das Unternehmen (vgl. Figge & Schaltegger 2000). Zudem erhalten sie wiederum die von Unternehmen erstellten Produkte und Dienstleistungen. Solche Leistungen und Gegenleistungen können in unterschiedlichsten Formen zur Verfügung gestellt bzw. erhalten werden, wie z. B. Geld, Güter, Dienstleistungen, Information und Wissen, Macht etc. (vgl. Näsi 1995). Allerdings geht von Stakeholdern auch ein gewisses Bedrohungspotenzial aus. Dieses beruht auf der Möglichkeit, dass Stakeholder ihre an Unternehmen gestellten Ansprüche in vollem Umfang geltend machen oder ihre Leistungsbeiträge, mit denen sie Unternehmen unterstützen, ganz oder teilweise entziehen (vgl. Eberhardt 1998).

Eine über solche Austauschbeziehungen mögliche gegenseitige Beeinflussung berücksichtigt Freeman (1984) in seiner weiteren Definition, in der er von Stakeholdern spricht als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisations objectives“ (Freeman 1984, 46). Dies impliziert, dass die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen und die Beschäftigung mit Stakeholdern legitim ist, weil Stakeholder Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ausüben können (vgl. Freeman 1984). Mit dieser Definition kann der Begriff des Stakeholders weiter gefasst werden, weil auch die Personen als Stakeholder betrachtet werden, die sich selbst von den Unternehmenstätigkeiten beeinflusst sehen (vgl. zu enger und weiter Definition des Stakeholder-Begriffes auch Mitchell et al. 1997) oder behaupten, einen Anteil am Unternehmen zu haben (vgl. Näsi 1995; Göbel 1995). Zu den Stakeholdern eines Unternehmens zählen folglich nicht nur die bereits genannten Aktionäre, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Management, sondern zum Beispiel auch Regierungen, Gesellschaft, Medien, Gewerkschaften, Konsumentengruppen, Non Governmental Organisations (NGOs) wie z.B. Umweltverbände etc. Mit dieser Vielzahl potenzieller Anspruchsgruppen wird deutlich, von welcher Komplexität das Unternehmensumfeld geprägt ist.

Um dieses komplexe Feld zu überblicken, kann es in unterschiedliche Kategorien und Gruppen untergliedert werden, denen unterschiedliche Stakeholder zugeordnet werden können. Eine Möglichkeit zur Kategorisierung ist die Unterscheidung zwischen internen und externen

Stakeholdern: zu ersteren zählen Management (Führung) und Mitarbeiter, wohingegen Lieferanten, Regierung, Gesellschaft, Medien, Gewerkschaften, NGOs etc. den externen Stakeholdern zugeordnet werden können (vgl. Schaltegger et al. 2003). Die Kategorisierung nach „primary“ und „secondary stakeholder“ bezieht sich auf Transaktionen und formelle Vertragsbeziehungen, die zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen bestehen (vgl. Wheeler & Sillanpää 1997, Carroll & Buchholtz 2006). Primäre Stakeholder sind demnach solche, die eine vertragliche Beziehung mit Unternehmen eingehen und ohne deren kontinuierliche Unterstützung ein Unternehmen nicht überleben könnte (vgl. Clarkson 1995). Alle übrigen Gruppen ohne vertragliche Beziehung sind als sekundäre Interessengruppen zu betrachten (vgl. hierzu auch das eingefügte Dreieck in Abbildung 1, das sich auf direkte Marktbeziehungen zwischen Stakeholdern und Unternehmen bezieht und damit auch „primary Stakeholder“ beinhaltet). Diese Gruppierung eignet sich für eine grobe Kategorisierung, ähnelt in der Zuordnung der Anspruchsgruppen aber stark der erst genannten Möglichkeit. Zudem ist zu beachten, dass sich eine solche Kategorisierung sehr schnell verschieben kann, weil sich Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen verändern können.

Eine weitere Möglichkeit der Klassifizierung besteht über die Zuordnung zu dem gesellschaftlichen Umfeld von Unternehmen bzw. zu den einzelnen Umfeldern, in denen sich Stakeholder bewegen (vgl. Abbildung 1).

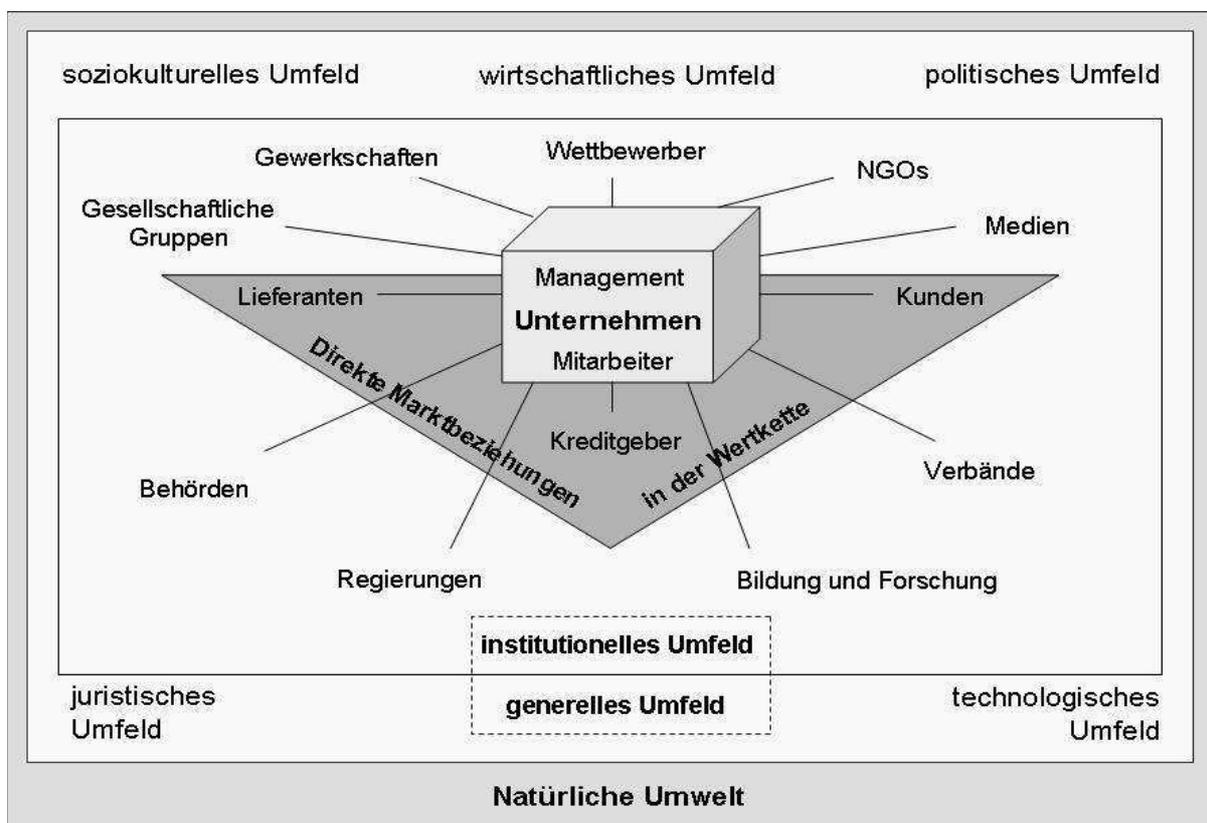


Abbildung 1: Unternehmen und ihre Umfeldler (Quelle: ähnlich Schaltegger et al. 2003, 37)

Die unternehmerische Umwelt ist verstärkt von Komplexität, Dynamik und Veränderung geprägt (vgl. z.B. Göbel 1995; Janisch 1993), so dass eine abschließende Zuordnung der Stakeholder zu den Umfeldern nicht möglich ist. Ausgelöst durch Innovationen, einen veränderten Wettbewerb, neue gesetzliche Regelungen, veränderte Wertvorstellungen der Gesellschaft, etc. werden ständig neue Anforderungen aus dem institutionellen Umfeld an das Unternehmen gestellt (vgl. Schaltegger et al. 2003; Janisch 1993), wobei sich z.B. auch die Stakeholderansprüche verändern. Zudem können beispielsweise die Medien, wenn sie die Legitimität gewisser Handlungen thematisieren, auch dem soziokulturellen Umfeld zugeordnet werden (vgl. Dubielzig 2006). Außerdem können Personen mehreren Anspruchsgruppen zugleich angehörig sein, so können z.B. Kunden auch Anwohner eines Unternehmens sein (vgl. Schaltegger et al. 2003).

Häufig werden jene Stakeholder, bei denen angenommen wird, dass sie in der Wertschöpfungskette in einer direkten marktlichen Beziehung zum Unternehmen stehen, am stärksten von Unternehmen berücksichtigt. Die Betrachtung der Umwelt in Form von Institutionen erkennt aber auch so genannte nicht-marktliche Stakeholder als maßgebliche Umwelt von Unternehmen an (vgl. Abbildung 1; Janisch 1993). Somit zählen auch Gruppen wie Medien, NGOs, Anwohner, die Gesellschaft und Öffentlichkeit etc. zur Umwelt eines Unternehmens (vgl. Carroll & Buchholtz 2006) und infolgedessen als vom Unternehmen zu berücksichtigende Stakeholder.

### 2.2.2 Merkmale des Stakeholder-Ansatzes

Aufgrund der vielfältigen Veränderungen des unternehmerischen Umfeldes und der darin agierenden Stakeholder, besteht die Notwendigkeit eines geeigneten Rahmens, der es Unternehmen ermöglicht, auf Veränderungen und die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder zu reagieren. Der Stakeholder-Ansatz von Freeman (1984) kann als ein solcher Rahmen betrachtet werden. Er gilt, wie bereits eingangs kurz erläutert, als entscheidender Ansatz, um unterschiedliche Ansprüche unternehmensbezogener Gruppen zu berücksichtigen (vgl. Schaltegger 1999) und wird häufig als alternativer Ansatz zur einseitigen Ausrichtung auf die Anteilseigner („shareholder“) präsentiert (vgl. Steimle 2007). Der Stakeholder-Ansatz verdeutlicht, dass unterschiedliche unternehmensexterne und -interne Personen, Gruppen und Institutionen Unternehmen und deren wirtschaftliche Leistungsfähigkeit beeinflussen (vgl. Eberhardt 1998). Zudem ermöglicht er eine Analyse der Beziehungen zwischen Anspruchsgruppen aus der Perspektive des Managements (vgl. Schaltegger 1999). Die Bedeutung des Ansatzes für das Management (Führung) wird auch von Freeman (2004, 230) unterstrichen:

*I saw and continue to see this managerial approach to stakeholder theory as rooted in the practical concerns of managers – how could they be more effective in identifying, analyzing and negotiating with key stakeholder groups?*

In der Literatur zum Stakeholder-Ansatz wird dieser durch drei wesentliche Merkmale gekennzeichnet: der Ansatz ist deskriptiv, instrumentell und dient als Grundlage für ein normatives und strategisches Management.

Der Stakeholder-Ansatz stellt ein Modell dar, das primär beschreibt (deskriptiver Ansatz), was eine Organisation bzw. ein Unternehmen ist, nämlich „a constellation of cooperative and competitive interests“ (Donaldson & Preston 1995, 66). Da Unternehmen aus einem Netzwerk unterschiedlicher Stakeholdergruppen mit verschiedensten Interessen bestehen (vgl. Schaltegger et al. 2003), ist zu folgern, dass zwischen Stakeholdern innerhalb des Unternehmens als auch in seinen Beziehungen mit externen Stakeholdern gleiche sowie konträre Interessen bestehen können. Während z.B. Anteilseigner vor allem an Umsatzwachstum und Gewinnmarge Interesse zeigen, steht für Mitarbeiter eines Unternehmens beispielsweise die Sicherheit des Arbeitsplatzes im Vordergrund.

Der Stakeholder-Ansatz wird auch genutzt, um spezifische Verhaltensweisen von Unternehmen zu erklären. Dabei dient er der Reflektierung der vergangenen, aktuellen und zukünftigen Lage des Unternehmens und seiner Stakeholder sowie der Prognose des unternehmerischen Verhaltens (vgl. Donaldson & Preston 1995).

Im Rahmen der Diskussion um das Stakeholder-Konzept wird dessen Bedeutung als instrumenteller Ansatz hervorgehoben. Diesem liegt die Annahme zugrunde, dass sich durch eine an den Interessen der Stakeholder orientierten Unternehmensführung wirtschaftliche Unternehmensziele besser erreichen lassen (vgl. Steimle 2007). Um die daraus entstehenden Aufgaben möglichst effizient zu erfüllen, werden Beziehungen mit Stakeholdern gemanagt. Der Stakeholder-Ansatz steht folglich in Zusammenhang mit der Unternehmensleistung und wird für deren Erfolg als essentiell erachtet (vgl. Donaldson & Preston 1995). Der Ansatz liefert diesbezüglich ein instrumentelles (Analyse-)Raster um Beziehungen zwischen der Unternehmensleitung und den Stakeholdern sowie dem Erreichen unterschiedlicher Leistungsziele zu untersuchen (vgl. Donaldson & Preston 1995; Freeman 1984; Göbel 1995). Es geht bei diesem Ansatz also darum, dass das Management erkennt, welche Gruppen des Unternehmensumfeldes aufgrund ihrer Bedeutung für den ökonomischen Erfolg bzw. die dauerhafte Existenzsicherung unbedingt berücksichtigt werden müssen (vgl. Janisch 1993). Weil nicht alle Stakeholder gleiche Gewichtung erfahren können, sollte im Rahmen eines Stakeholdermanagements z.B. die Relevanz der Anspruchsgruppen für das Unternehmen analysiert werden (vgl. zu den unterschiedlichen Möglichkeiten der Stakeholder-Analyse Kapitel 2.4.2).

Es bestehen je nach Autor unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche Elemente ein Stakeholdermanagement genau beinhaltet (vgl. hierfür Teuscher et al. 2006, Anhang 3, die eine hilfreiche Zusammenstellung über die unterschiedlichen Autoren und ihre Vorstellungen eines Stakeholdermanagements liefern; vgl. zusätzlich die dabei verwendete Literatur). Anhand folgender Darstellung können pauschalisierend die in der Literatur genannten Abläufe im Stakeholdermanagement Prozess als Abfolge verschiedenerer Einzelschritte verdeutlicht werden (Teuscher et al. 2006, 13f.):

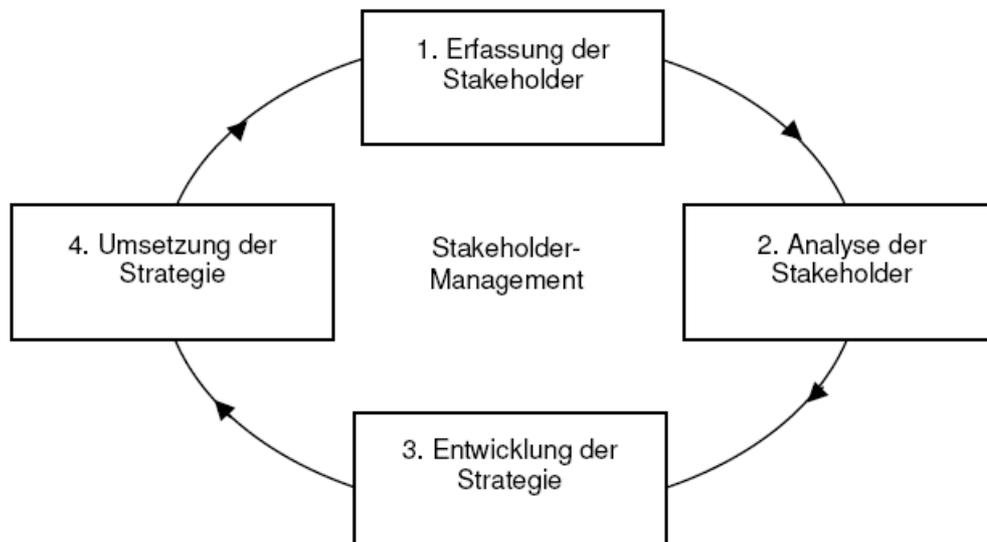


Abbildung 2: Grafische Darstellung des Prozesses des Stakeholdermanagements (Quelle: Teuscher et al. 2006, 13)

Der instrumentelle Stakeholder-Ansatz wird auch als Grundlage für das strategische Management genutzt, weil er, durch die Berücksichtigung von Stakeholderansprüchen, den Unternehmenserfolg verbessern soll (vgl. Schaltegger 1999). Er kann z.B. auch in der strategischen Frühaufklärung (vgl. Liebl 1996) als Grundlage für Umfeldanalysen hinzugezogen werden. Folgendes Zitat verdeutlicht die Bedeutung anspruchgruppen-orientierter Konzepte im strategischen Management (Görlitz 2007, 411):

*Im strategischen Management stehen jene Ansätze im Vordergrund, die zeigen, welche Anspruchsgruppen für das Unternehmen strategisch relevant sind, wie das Unternehmen von den Anspruchsgruppen beeinflusst wird und wie es seinerseits die strategisch relevanten Anspruchsgruppen zur Verbesserung seines Unternehmenserfolges gezielt beeinflussen kann.*

Hiermit wird deutlich, dass die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen Relevanz im strategischen Management und für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens besitzt. Görlitz (2007) argumentiert jedoch, das Stakeholder-Konzept besitze in seiner instrumentellen Variante nur eine ergänzende Funktion im Rahmen des strategischen Managements. Eine weitergehende Funktion käme Stakeholder-Ansätzen dann zu, wenn sie „gesellschaftliche Stakeholderansprüche berücksichtig(t)en und damit aus ethisch-normativen Motiven verfolgt(en)“ (Görlitz 2007, 428). Hiermit wird darauf hingewiesen, dass der Stakeholder-Ansatz nicht nur im strategischen Management eine zentrale Rolle spielt, sondern auch im normativen Management Berücksichtigung findet. Schaltegger (1999) beschreibt ihn dementsprechend als eine „Grundlage für normatives und strategisches Management, die, durch

die Berücksichtigung von Ansprüchen von Stakeholdern, den Unternehmenserfolg verbessern soll“ (Schaltegger 1999, 4). Die Philosophie des Stakeholder-Ansatzes geht in seiner normativen Ausrichtung von folgenden zwei Annahmen aus:

a) Die Interessen und Ansprüche der Stakeholder sind legitim und daher ist ihnen seitens des Unternehmens Beachtung zu schenken (vgl. Donaldson & Preston, 1995; Jones 1995; Näsi 1995). Dementsprechend sollten Manager potenzielle Stakeholder berücksichtigen, weil sie die Fähigkeit besitzen, die zukünftige Richtung des Unternehmens zu beeinflussen (vgl. Freeman 1984). Solch eine Beeinflussungsmöglichkeit ist gegeben, weil die Unternehmensführung ein Interesse an Stakeholdern bzw. den von ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen hat. Aus diesem Grund besteht auch eine Legitimität der Stakeholderansprüche (vgl. Schaltegger 1999). Bei dieser Sichtweise geht es vordergründig um die Entscheidung, welche Ansprüche als legitim zu betrachten sind und welche nicht (vgl. Steimle 2007).

b) Die Interessen der Stakeholder haben intrinsischen Wert. Dies impliziert, dass Stakeholder an sich Beachtung verdienen, und nicht wegen ihrer Fähigkeit die Interessen anderer Gruppen, wie z.B. die der Shareholder, zu fördern (vgl. Donaldson & Preston 1995). Bestandteil dieser Interpretation ist die soziale Verantwortlichkeit, die Unternehmen aus ethisch-normativen Gründen in Bezug auf ihre Stakeholder und gegenüber der Gesellschaft besitzen. Eine Verknüpfung des Stakeholder-Ansatzes mit den Bereichen Wirtschaft und Gesellschaft ist dabei vor allem auf Carroll (vgl. Näsi 1995) zurückzuführen. Themengebiete und Ansätze wie Ethik, Werte, *Corporate Citizenship* (CC) (dies bezeichnet das „über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende bürgerschaftliche Engagement eines Unternehmens“ (BMU et al. 2007, 89)) oder CSR („CSR meint die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (BMU et al. 2007, 93)) knüpfen an eine solche Stakeholder-Perspektive an (vgl. Näsi 1995).

An dem Aspekt der Legitimität lassen sich allerdings auch die Grenzen der normativen Interpretation des Konzeptes erläutern. Der Stakeholder-Ansatz grenzt die Legitimität der Ansprüche nicht ein, da er den „Tatbestand der Knappheit“ (Schaltegger 1999, 5) vernachlässigt. Die grundsätzlich unbegrenzten Ansprüche der Stakeholder sind nicht uneingeschränkt zu befriedigen, da die Güter für diese Befriedigung nur begrenzt zur Verfügung stehen. Als quasi-öffentliche Institutionen müssen sich Unternehmen mit den Ansprüchen ihrer Stakeholder beschäftigen, können dabei aber nicht vermeiden, die Ansprüche gewisser Gruppen zu vernachlässigen. Dies kann zu der Problematik von interessenpolitischen Konflikten zwischen Stakeholdern führen, wenn einzelne Gruppen ihre Interessen nicht zurückstellen lassen wollen (vgl. Schaltegger 1999).

Auch wenn der Stakeholder-Ansatz durch die erläuterten drei Schwerpunkte grundlegend gekennzeichnet wird, so ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass in der Stakeholder-Debatte und den Publikationen zu diesem Thema zum Teil konträre Interpretationen zu Eigenschaften und Zweck des Ansatzes vorgenommen werden (vgl. Donaldson & Preston 1995; Schaltegger 1999). Ein Grund für die diversen Interpretationen liegt nach Donaldson & Preston (1996) darin, dass der Stakeholder-Ansatz vieles an sich impliziert, aber wenig ex-

plizit erläutert und damit Interpretationsspielraum lässt. Die zum Teil konträren Auslegungen des Stakeholder-Ansatzes bestehen außerdem, weil nicht eindeutig zuzuordnen ist, wer die relevanten Anspruchsgruppen sind (vgl. Schaltegger 1999), nach welchen Kriterien sie analysiert werden können (in der Literatur finden sich zahlreiche unterschiedliche Herangehensweisen zur Analyse von Stakeholdern, vgl. hierzu z.B. Carroll & Buchholtz 2006; Donaldson & Preston 1995; Janisch 1993; Mitchell et al. 1997; Schaltegger 1999) und welche Stakeholderbeziehungen aufgrund einer solchen Analyse von besonderer Relevanz für Unternehmen sind.

### 2.2.3 Gründe für ein Stakeholdermanagement

Eine Auseinandersetzung mit unternehmerischen Anspruchsgruppen begründen viele Unternehmensvertreter mit einem positiven wirtschaftlichen Effekt. Es wird also eher der instrumentelle Ansatz für das Management von Stakeholderbeziehungen hinzugezogen (vgl. Steimle 2007). „Eine ethisch-normative Motivation für Stakeholderorientierung oder CSR spielt demgegenüber eine deutlich geringere Rolle“ (Steimle 2007, 148).

Diese beiden unterschiedlichen Aspekte der Stakeholder-Ansätze verdeutlichen zusammenfassend die Gründe, die Unternehmen dazu bewegen, Beziehungen zu ihren Stakeholdern zu managen. Zum einen ist es der Einfluss, den Stakeholder auf den Unternehmenserfolg ausüben können, welcher hier als das effektive Erreichen strategischer Ziele eines Unternehmens verstanden werden kann (vgl. Schaltegger & Wagner 2006). Zum anderen sind es ethisch-normative Gründe, die Unternehmen zu einem verantwortungsvollen Umgang mit ihren Stakeholdern führen. Allerdings ist diese Motivation, wie durch Steimle (2007) bereits deutlich gemacht, weniger bedeutend. Zudem besteht das Problem, dass die Grenzen zwischen diesen beiden Beweggründen verschwimmen: eine aus ethisch-normativer Perspektive erfolgte Berücksichtigung von Stakeholderansprüchen kann gute Stakeholderbeziehungen zur Folge haben, die wiederum auch einen möglichen Reputationsgewinn (als ein ökonomischer Erfolgstreiber) begründen können. Es ist also letztlich schwer auszumachen, ob Unternehmen aus ethisch-normativen Gründen oder aus strategischen Gründen ein Stakeholdermanagement betreiben. Ein hauptsächlicher Grund für ein Stakeholdermanagement kann hier aber in dem potenziell möglichen Einfluss von Stakeholdern auf den Unternehmenserfolg gesehen. Daher wird im Folgenden erläutert, wie ein Management von Stakeholderbeziehungen auf den unternehmerischen Erfolg Einfluss nehmen kann.

Der Erfolg eines Unternehmens kann (in Anlehnung an den Stakeholder-Ansatz) davon abhängen, wie gut es dem Management gelingt, eine Balance zwischen den Unternehmensinteressen und den Interessen der Stakeholder herzustellen (vgl. Freeman 1984). Hierbei zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen auch durch eine erhöhte Nutzenstiftung für ihre Anspruchsgruppen aus (vgl. Eberhardt 1998). Die Unterstützung durch unterschiedlichste Stakeholder ist nicht nur Grundvoraussetzung für das langfristige Überleben, sondern auch für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. Eberhardt 1998). Folglich sind Unternehmen von Ihren Stakeholdern abhängig und sind bestimmten Risiken ausgesetzt, wenn Stakeholder ihre Ansprüche in vollem Umfang geltend machen oder ihre Unter-

stützung in Form von Ressourcen oder generellen Leistungsbeiträgen entziehen (vgl. Eberhardt 1998). So können die Unternehmen beispielsweise ihre „license to operate“ verlieren (vgl. Stößlein 2006).

Wenn Unternehmen Stakeholderansprüche vernachlässigen oder sich nur auf die Befriedigung der Interessen der Anteilseigner beschränken, verlieren sie nicht nur den Blick für existenzielle Risiken aufgrund unbefriedigter Anspruchsgruppen. Sie können zudem auch die Chance verpassen, äußerst ertragreiche Wertsteigerungspotenziale zu ermitteln (vgl. Eberhardt 1998). Durch die Berücksichtigung von Stakeholderansprüchen kann, neben der Risikominderung, der Beitrag, den die Anspruchsgruppen am unternehmerischen Wertschöpfungsprozess haben, gesteigert werden (vgl. Janisch 1993). Weitere Gründe für die Berücksichtigung von Stakeholderansprüchen liegen darin, Vorteile aus den Beziehungen mit Stakeholdern zu ziehen, z.B. durch zusätzliches Know-how, was über die Beziehungen zu Stakeholdern gewonnen werden kann, sich dabei von der Konkurrenz abzuheben (z.B. über einen Differenzierungsvorteil), öffentliche Grundsätze zu beeinflussen, Koalitionen zu bilden, eine höhere Motivation seitens der Mitarbeiter oder ein besseres Image zu erreichen, etc. (vgl. Mitchell et al. 1997; Thul et al. 2007).

Die Bedeutung, die Stakeholdern in Bezug auf den Unternehmenserfolg und das langfristige Überleben eines Unternehmens zukommt, wurde durch den vorangegangenen Text veranschaulicht. Will ein Unternehmen seinen wirtschaftlichen Erfolg und sein Überleben sichern, sollte es Risiken antizipieren und ihnen begegnen sowie die Chancen, die sich aus den Stakeholderbeziehungen ergeben können, nutzen. Ein auf dem Stakeholderansatz aufbauendes Management von Stakeholderbeziehungen, in dem potenzielle Stakeholder identifiziert, deren strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg bewertet sowie Ansprüche analysiert und systematisiert werden, stellt eine Möglichkeit dar, den genannten Risiken und Chancen zu begegnen. Außerdem sollten letztlich Strategien für den Umgang mit Stakeholdern und deren Interessen (z.B. unterschiedliche Interessen abzuwägen bzw. diese auszugleichen) geplant und umgesetzt werden (vgl. Eberhardt 1998; Janisch 1993).

## **2.3 Grundlagen und Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens**

### *2.3.1 Stakeholderbeziehungen als Austauschbeziehungen*

Dass Unternehmen von Stakeholdern umgeben sind, mit denen sie durch Beziehungen verbunden sind, wird durch den Stakeholder-Ansatz deutlich, der Unternehmen als Konstellationen kooperativer und kompetitiver Interessen beschreibt (vgl. Donaldson & Preston 1995). Das Bestehen von Stakeholderbeziehungen wird auch durch Mitchell et al. (1997) verdeutlicht: „having some legitimate, non-trivial relationship with an organization [such as] exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities“ (Brenner 1993, 205; zitiert in Mitchell et al. 1997, 860). Dabei handelt es sich nicht um einseitig orientierte, sondern um wechselseitige Beziehungen (vgl. Janisch 1993) zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt.

Die unterschiedlichen Interessen und Ansprüche der Stakeholder beruhen im Wesentlichen darauf, dass folgende materielle und immaterielle Ressourcen von ihnen zur Verfügung gestellt werden (Figge & Schaltegger 2000, 11):

- Kapitalressourcen wie Finanz- (Eigen- und Fremdkapital), Real- (Grundstücke, Gebäude etc.) und Human- (Arbeitskräfte) oder Naturkapital (Erze, Wasser, Deponieraum etc.)
- Vertrauensressourcen wie gesellschaftliche Akzeptanz und gutes Arbeitsklima in dem Unternehmen
- Information und Know-how

Unternehmen benötigen diese Arten von Ressourcen, um ihre Produkte und Leistungen zu erstellen. Stakeholder liefern diese Ressourcen z.B. über Markttransaktionen, allerdings tun sie dies nur so lange, wie das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung aus deren Sicht von Vorteil ist (vgl. Figge & Schaltegger 2000). Dies verdeutlicht die zentrale Bedeutung von Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Wenn Beziehungen zu kritischen Stakeholdern unterbrochen würden, wäre das Bestehen eines Unternehmens gefährdet, weil überlebensnotwendige Ressourcen nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung stünden. Mit diesen Ressourcen sind nicht nur die Kapitalressourcen angesprochen, sondern auch die Humanressourcen (Arbeitskräfte, Partnerschaften und Kooperationen), wobei Stakeholderbeziehungen mit diesen genannten Gruppen das Potenzial bieten, Kernkompetenzen zu entwickeln und auszubauen (vgl. Rühli & Sachs 2003).

Entsprechend des Ansatzes der politisch-ökonomischen Analyse des Stakeholderverhaltens (vgl. Schaltegger 1999) erfolgt der Austausch von Ressourcen dabei nicht nur durch Markttransaktionen. Neben und auch anstelle von „marktlichen“ Transaktionen finden innerhalb von Unternehmen und auch zwischen Anspruchsgruppen interessenpolitische Prozesse statt (vgl. Figge & Schaltegger 2000). Folglich können die genannten wechselseitigen Beziehungen also sowohl marktlich als auch interessenpolitisch bestimmt sein (vgl. Eberhardt 1998). Stakeholder agieren dabei als Interessensvertreter gegenüber einer Unternehmensleitung oder anderen Stakeholdern, um dem Bestreben, ihre eigenen Ansprüche zu sichern, nachzukommen (vgl. Figge & Schaltegger 2000).

### *2.3.2 Stakeholderbeziehungen und ihr Einfluss auf Wertschöpfung und Unternehmenserfolg*

Mit Bezug zum Stakeholder-Ansatz sind Stakeholderbeziehungen deshalb überlebensnotwendig für Unternehmen, weil sie erst durch Interaktionen, Transaktionen und Austauschprozesse mit ihren Stakeholdern existieren können (vgl. Näsi 1995; siehe auch Kapitel 2.3.1). Dabei ist die Unterstützung durch unterschiedlichste Stakeholder nicht nur Grundvoraussetzung für das langfristige Überleben, sondern auch für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. Eberhardt 1998). Beziehungen mit Stakeholdern sind zudem wichtig, um die gesellschaftliche Legitimation, die als Voraussetzung einer gesunden

Unternehmensentwicklung betrachtet werden kann, zu sichern. Stakeholderbeziehungen ist demzufolge eine bedeutende Rolle für das strategische Management beizumessen, in dem es unter anderem darum geht Erfolgspotenziale für Unternehmen zu ermitteln und zu nutzen (vgl. Thommen & Achleitner 2003). Gute Beziehungen zu Stakeholdern werden daher immer mehr als ein Erfolgskriterium für den Unternehmenserfolg anerkannt (vgl. Hardtke & Prehn 2001; Rühli & Sachs 2003).

Demgegenüber sind Beziehungen mit Unternehmen für Stakeholder wichtig, weil sie durch diese ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen können, was einem Nutzen für sie gleichkommt. Janisch (1993) spricht daher von einem „sinnvollen Überleben“ eines Unternehmens, wenn eine „Nutzensgenerierung für alle strategischen Anspruchsgruppen“ (Janisch 1993, 140) gegeben ist. In Anlehnung an die Erkenntnisse der Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. Barnard 1984 oder Cyert & March 1963; zitiert in Janisch 1993), können Nutzen oder bestimmte Werte auch als Anreize zur Leistungserbringung durch die Stakeholder betrachtet werden (vgl. Janisch 1993). Die Nutzensgenerierung für Anspruchsgruppen stellt somit eine Grundvoraussetzung für die Leistungserstellung von Unternehmen dar, womit letztlich davon ausgegangen werden kann, dass sich erfolgreiche Unternehmen durch eine erhöhte Nutzenstiftung für ihre Anspruchsgruppen auszeichnen (vgl. Eberhardt 1998). Beziehungen mit Stakeholdern können einen Beitrag für den Wert eines Unternehmens leisten und können somit als Wertschöpfungspotenzial betrachtet werden (vgl. Rühli & Sachs 2003).

Beziehungen zu Stakeholdern werden jedoch nicht nur aus solchen eher strategischen Gründen geführt, sondern auch aus dem Antrieb heraus, eine Verpflichtung gegenüber dem unternehmerischen Umfeld wahrzunehmen (vgl. Steimle 2007). Ein aus normativ-ethischen Gründen geführter, verantwortungsvoller Umgang mit dem unternehmerischen Umfeld kann positive Stakeholderbeziehungen zur Folge haben. Diese wiederum können die Glaubwürdigkeit und die Reputation eines Unternehmens beeinflussen und damit letztlich auch zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg beitragen. Es kann also auch eine aus ethisch-normativen Antrieben rührende Berücksichtigung von Stakeholderbeziehungen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

### *2.3.3 Ansprüche und Interessen in Stakeholderbeziehungen*

Unternehmen sind in ihren Beziehungen zu Stakeholdern mit unterschiedlichen ökonomisch, sozial und ökologisch orientierten Ansprüchen und Interessen konfrontiert (vgl. Kapitel 2.2.1). Dabei wird z.B. argumentiert, Ansprüche seien legitim, weil Unternehmensführungen ein Interesse an den Anspruchsgruppen bzw. den von ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen hätten (vgl. Jones 1995; Schaltegger 1999). Die Existenz legitimer Ansprüche ist auf eine tatsächliche oder vermeintliche Betroffenheit von bestimmten Handlungen eines Unternehmens zurückzuführen (vgl. Eberhardt 1998). So können es vertragliche Beziehungen, Austauschverhältnisse bzw. eine Beteiligung an der Wertschöpfung eines Unternehmens, gesetzliche Rechte, Risiken, die Stakeholder tragen (z.B. durch eine vom Unternehmen verursachte Umweltverschmutzung) oder ethisch-moralische Verpflichtungen sein, die eine Legitimation von Ansprüchen begründen (vgl. Schuppisser 2002 sowie die dort zitierte Litera-

tur). Unternehmen müssen sich aufgrund der Legitimität der Stakeholderansprüche mit diesen beschäftigen, können aber nicht vermeiden, die Ansprüche gewisser Gruppen zu vernachlässigen (dies auch durch die Knappheit von Gütern hervorgerufen; vgl. Kapitel 2.2.2). Dabei sind interessenpolitische Konflikte zwischen Stakeholdern nicht zu vermeiden, weil nicht alle Gruppen ihre Interessen zurückstellen lassen (vgl. Schaltegger 1999).

Unternehmen – als „Netzwerk unterschiedlicher Stakeholdergruppen“ (Schaltegger et al. 2003, 12) – sind einhergehend mit der Konfrontation unterschiedlicher Interessen auch durch verschiedene Beziehungen geprägt. Mit Blick auf das Stakeholdernetzwerk und die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Anspruchsgruppen oder Ansprüchen, kann mit Berücksichtigung eines bestimmten Anspruchs ein Wert für den jeweiligen Stakeholder geschaffen werden, wobei jedoch gleichzeitig der Wert anderer Stakeholder verloren gehen kann (vgl. Eberhardt 1998). In den Beziehungen mit ihren Stakeholdern sehen sich Unternehmen folglich auch durch die konfliktären Interessen unterschiedlicher Stakeholder mit Interessenkonflikten konfrontiert. Dabei entstehen Konflikte nicht nur zwischen Stakeholdern und der Führung als Vertreter der Eigentümerinteressen, sondern auch zwischen persönlichen Interessen des Managements und anderen Stakeholdern. Selbst zwischen oder innerhalb einzelner Stakeholdergruppen kann es zu Konflikten kommen (vgl. Schaltegger 1999).

Demzufolge stehen Unternehmensleitungen vor der Herausforderung, die Beziehungen zwischen Stakeholdergruppen zu erkennen (vgl. Eberhardt 1998), die konfliktären Interessen gegeneinander abzuwägen und den eigenen Handlungsspielraum zu sichern (vgl. Schaltegger 1999).

#### *2.3.4 Wechselseitige Beeinflussungen in Stakeholderbeziehungen*

Eine Eigenschaft der Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens ist die wechselseitige Beeinflussung (vgl. Freeman 1984; Kapitel 2.2.1). Neben der Befriedigung oder Vernachlässigung der Stakeholderansprüche durch Unternehmen kann das Bestreben der Anspruchsgruppen nach Durchsetzung der eigenen Interessen (vgl. Figge & Schaltegger 2000) als Voraussetzung für einen gegenseitigen Einfluss betrachtet werden. Auch das von Stakeholdern ausgehende Bedrohungspotenzial (vgl. Kapitel 2.2.1) weist darauf hin, dass Stakeholder Unternehmen in ihrem Verhalten beeinflussen können und aus diesem Grund eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Ansprüche notwendig macht.

Wie eine Beeinflussung möglich ist und welche Anspruchsgruppen dabei besonders erfolgreich sind, wird beispielsweise durch die Eigenschaften, die Mitchell et al. (1997) Stakeholdern und den Beziehungen mit ihnen zuschreiben, deutlich. Demnach können Stakeholder ihre Interessen besonders gut durchsetzen, wenn sie über die Macht („power“) verfügen, Unternehmen zu beeinflussen, wenn ihre Ansprüche legitim sind („legitimacy“) und diese eine gewisse Dringlichkeit („urgency“) erfordern. Dabei kann Macht als Fähigkeit verstanden werden, andere entgegen ihrer eigentlichen Absicht zu einer bestimmten Handlung zu bewegen (vgl. Pfeffer 1981; zitiert in Mitchell et al. 1997). Im Unternehmenskontext verfügen Stakeholder über Macht, wenn sie die Fähigkeit besitzen, der Unternehmensleitung Ressourcen und Mittel zu entziehen, die diese zur Leistungserstellung zwingend benötigen (vgl.

Schaltegger 1999). Diese Annahme beruht auf dem Ressource-Dependence-Ansatz (vgl. Pfeffer 1981; zitiert in Mitchell et al. 1997; Pfeffer & Salancik 1978; zitiert in Janisch 1993), der Abhängigkeitsbeziehungen von Unternehmen behandelt, welche durch die Nutzung externer Ressourcen entstehen. Genauer gesagt ist daher in Stakeholderbeziehungen von gegenseitigen Abhängigkeiten zu sprechen, weil Anspruchsgruppen im Erreichen ihrer Ziele von Unternehmen und zugleich in einem gewissen Grad von Stakeholdern und den von ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen abhängen (vgl. Figge & Schaltegger 2000). Unternehmen stehen in solchen Beziehungsgeflechten vor der Herausforderung, externe Ressourcen für die Sicherung des Erhalts zu beziehen, Abhängigkeiten zu reduzieren und den Autonomiespielraum beizubehalten. Über Koalitionen oder eine Beeinflussung des Wettbewerbs ließen sich solche Abhängigkeitsverhältnisse verändern (vgl. Schaltegger 1999).

### *2.3.5 Komplexität und Dynamik von Stakeholderbeziehungen*

Veränderungen des Unternehmensumfeldes und eine zunehmende Komplexität der Umwelt können dazu führen, dass Individuen oder Stakeholdergruppen veränderte Interessen und Ansprüche entwickeln (vgl. Janisch 1993), beispielsweise wenn neue Gruppierungen entstehen oder bestehende Stakeholder ihre Ansprüche bzw. Interessen ändern, was letztlich Dynamiken in den Beziehungen zu Anspruchsgruppen zur Folge hat. Eine Komplexität von Stakeholderbeziehungen ergibt sich z.B. dadurch, dass sich die Aktionsradien von Unternehmen und Stakeholdergruppen zunehmend vergrößern und es dadurch z.B. zu einer Verdichtung der internationalen Vernetzung zwischen Stakeholdern, einer Erhöhung der Zahl der Stakeholder und deren Reaktionsgeschwindigkeit oder einer Verstärkung des Einflusses von Anspruchsgruppen auf ein Unternehmen kommen kann (vgl. Liebl 1996). Diese Beispiele verdeutlichen, wie variabel und komplex Stakeholderbeziehungen sein können und lassen erahnen, dass Unternehmen dadurch immer wieder vor neue Probleme gestellt werden. So sind sie Unsicherheiten ausgesetzt und geraten z.B. in den Konflikt zunehmender Reaktionszeit (erforderlich durch eine höhere Komplexität) und beschleunigtem Handlungsbedarf bzw. erhöhter Reaktionsgeschwindigkeit (durch die Dynamik hervorgerufen) (vgl. Janisch 1993). Die Komplexität von Stakeholderbeziehungen ist auch dadurch gegeben, dass diese in vielen unterschiedlichen Unternehmensprozessen und -bereichen bestehen und sich daraus eine geringe Übersichtlichkeit ergibt.

Die Macht, über die Stakeholder verfügen (vgl. Kapitel 2.3.4), kann gewonnen, aber auch wieder verloren werden, weil der der Zugang zu Macht-Mitteln variabel ist (vgl. Schaltegger 1999; Carroll & Buchholtz 2006). Ebenso können sich Kooperationen und Allianzen oder die Substituierbarkeit von Ressourcen verändern, was letztlich eine veränderte Durchsetzungsfähigkeit der Stakeholder zur Folge hat (vgl. hierzu Schaltegger 1999). Stakeholder haben also keine gleich bleibenden Möglichkeiten, ihre Interessen durchzusetzen und Unternehmen zu beeinflussen, so dass auch hiermit bestätigt ist, dass Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern von Veränderung geprägt sind.

Darüber hinaus lassen sich diese Veränderungspotenziale auch an der Tatsache verdeutlichen, dass Individuen oder Gruppen nicht statisch einer Stakeholdergruppe zugeordnet wer-

den können. So kann beispielsweise ein Nachbar zu einem Mitarbeiter, Kunden oder Anteilseigner werden, ein Lieferant wegfallen oder eine neue Bank zum Kapitalgeber werden. Diese Veränderungen haben letztlich auch veränderte Beziehungen mit diesen Stakeholdern zur Folge (vgl. Gröner & Zapf 1998; Schaltegger et al. 2003). Ebenso können sich Stakeholder, die von Unternehmen als latent betrachtet oder gar nicht als unternehmerische Stakeholder erkannt werden, relativ schnell zu neuen zu berücksichtigenden Anspruchsgruppen entwickeln, wenn sie beispielsweise die Fähigkeit besitzen Koalitionen zu bilden, politisch Einfluss zu nehmen etc. und dabei ihre Macht stärken können (vgl. Mitchell et al. 1997; Schaltegger 1999). Wenn Unternehmen solche Entwicklungen zu spät oder gar nicht erkennen, stehen sie möglicherweise vor dem Problem, gewisse Stakeholderansprüche nicht berücksichtigt zu haben und damit einen Interessenskonflikt auszulösen. Unternehmen stehen folglich vor der Herausforderung, auch latente oder potenzielle Stakeholder und deren Ansprüche proaktiv zu ermitteln, um damit Interessenkonflikte auszugleichen oder zu vermeiden.

Trotz dieser Dynamiken sind Stakeholderbeziehungen auch durch Langfristigkeit und Stabilität gekennzeichnet (vgl. Freeman & McVea 2005; Liebl 1999; zitiert in Figge & Schaltegger 2000), so wie z.B. langfristige Partnerschaften mit Lieferanten oder Kunden bestehen. Diese können sich ergeben, wenn Unternehmen und ihre Stakeholder einen gewissen Kern von Prinzipien und Werten teilen (vgl. Freeman & McVea 2005). Grundsätzliche Wertvorstellungen und Leitprinzipien gelten dabei als wichtige Stabilitätsfaktoren für Stakeholderbeziehungen (vgl. hierzu Thul et al. 2007). Langfristige Beziehungen und Kooperationen können von Vorteil für Unternehmen sein, weil bei diesen die Möglichkeit besteht, gewisse Kosten zu reduzieren. So werden einerseits Eintrittskosten, die z.B. bei Initiierungsprozessen neuer Partnerschaften entstehen, eingespart. Andererseits werden Austrittskosten, die sich beispielsweise durch einen Imageverlust ergeben, wenn Kooperationen beendet werden oder die durch Sanktionen von ehemaligen Partnern entstehen, vermieden (vgl. Schaltegger et al. 2003). Unternehmen stehen bei dem Management von Stakeholderbeziehungen daher vor der Herausforderung die Balance zwischen notwendiger Veränderung und Stabilität von Stakeholderbeziehungen zu finden.

## **2.4 Anforderungen an ein Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen**

Im vorigen Kapitel wurde geschildert, dass zwischen Unternehmen und Stakeholdern wechselseitige Beziehungen bestehen. Diese gilt es aus den in Kapitel 2.2.3 genannten Gründen zu managen. Die vielen unterschiedlichen Grundlagen und Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen verdeutlichen die Vielfältigkeit, mit der diese gekennzeichnet sind. Um dieser Vielfalt begegnen zu können sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement gewisse Anforderungen erfüllen.

Abbildung 3 veranschaulicht zusammenfassend diese Anforderungen. Dabei wird zwischen grundlegenden Anforderungen und spezifischen Anforderungen unterschieden. In den hier-

auf folgenden Kapiteln wird im Detail auf die aus den Grundlagen und Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen abgeleiteten Anforderungen eingegangen.

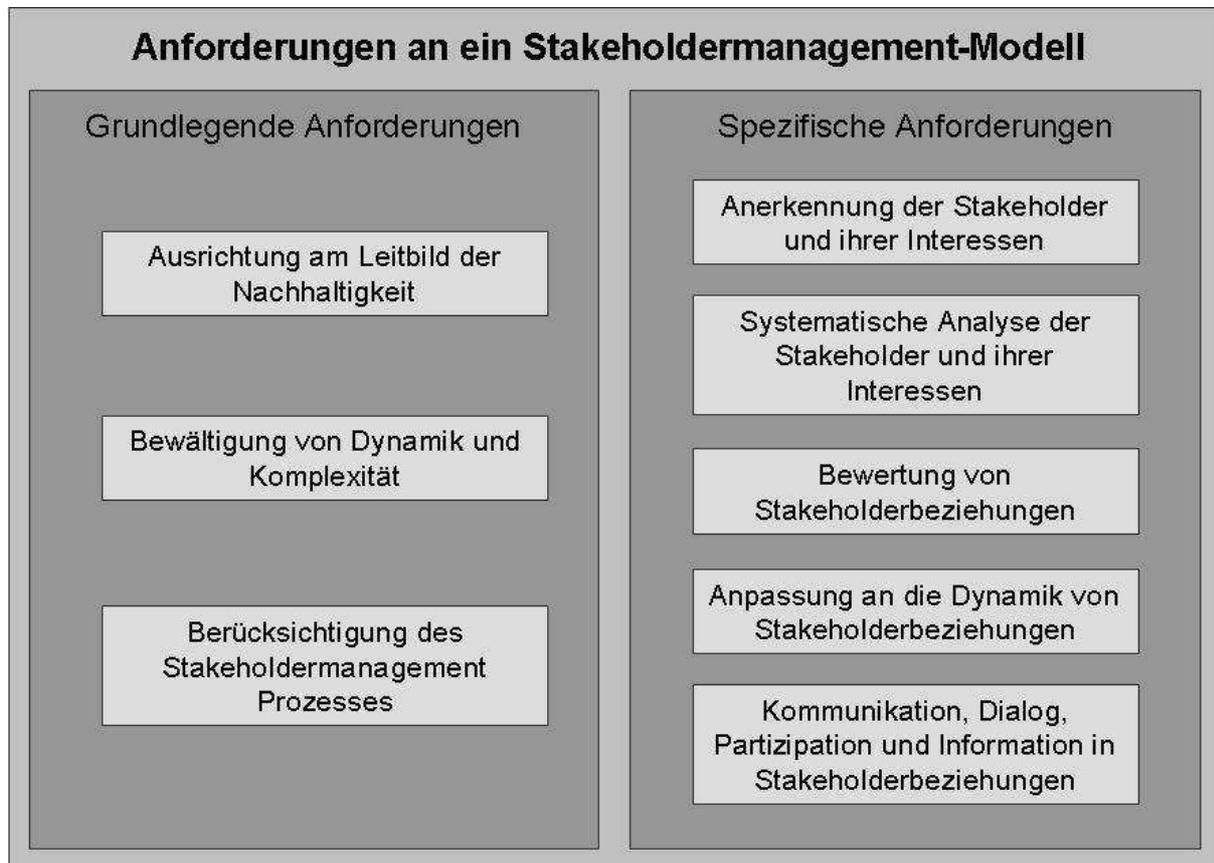


Abbildung 3: Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement (Darstellung: eigene)

#### 2.4.1 Anerkennung der Stakeholder und ihrer Interessen

Die vorangegangenen Erläuterungen dieser Arbeit verdeutlichen, dass es nicht im Interesse eines Unternehmens sein kann, nur die Anteilseigner als relevante, zu berücksichtigende Gruppe zu betrachten (vgl. z.B. Janisch 1993). Demzufolge müssen direkte und indirekte Stakeholder durch das Stakeholdermanagement-Modell berücksichtigt werden (vgl. auch Kapitel 2.2.1). Der Stakeholder-Ansatz nach Freeman (1984) belegt, dass zudem nicht nur Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten oder das Management als zu berücksichtigende Stakeholder eines Unternehmens betrachtet werden können. Es müssen vielmehr weitere Gruppen beachtet werden, wie beispielsweise Medien, Konsumentengruppen, NGOs, die Öffentlichkeit oder die Gesellschaft im Allgemeinen, weil diese Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und den Unternehmenserfolg nehmen können (vgl. Freeman 1984). Außerdem wird, auch mit Blick auf die Legitimation eines Unternehmens in der Gesellschaft, eine Berücksichtigung von Stakeholdern aus ethisch-normativen Gründen als wichtig erachtet. Unternehmen besitzen aufgrund der Auswirkungen von Produktion und Leistungserstellung auf die Umwelt eine gewisse Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft. Sie stehen aufgrund ihrer öf-

fentlichen Exponiertheit dabei immer mehr vor der Herausforderung, den Ansprüchen der Gesellschaft nach sozialer Verantwortung nachzukommen. Dementsprechend sollte ein Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen auch eine Berücksichtigung jener Stakeholder aufweisen, die durch Unternehmenstätigkeiten beeinflusst sind und daher eher aus normativ-ethischen Gründen beachtet werden. Dies begründet dann auch die explizite Berücksichtigung gesellschaftlicher Stakeholder. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass hierbei nicht explizit zwischen strategisch oder normativ-ethisch motivierter Berücksichtigung unterschieden werden soll, weil eine solche Abgrenzung problematisch werden kann (vgl. Kapitel 2.2.3). Denn eine (aus normativ-ethischen Gründen eingeleitete) Berücksichtigung gesellschaftlicher Stakeholder kann z.B. über das Image Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben und somit strategische Relevanz besitzen.

Ein Modell, das ein Management von Beziehungen mit Stakeholdern ermöglichen will, müsste also zunächst einmal zeigen, dass es das Bestehen unterschiedlicher Stakeholder erkennt, diese in seiner Struktur berücksichtigt und ihnen zentrale Bedeutung beimisst. Demzufolge sollten die vielfältigen Anspruchsgruppen sowie deren Interessen und Ansprüche in dem Aufbau des Modells Berücksichtigung finden.

Mit Blick auf die Diskussion, Stakeholder seien sowohl aus strategischen als auch aus normativen Gründen zu berücksichtigen, ist anzunehmen, dass das Stakeholdermanagement sowohl in strategischen als auch normativen Managementbereichen einzuordnen ist. Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte also erkennen lassen, dass es sich im strategischen als auch normativen Bereich mit Stakeholdern und deren Interessen und Bedürfnissen befasst. Auch im Stakeholder-Ansatz nach Freeman (1984) wird die Bedeutung dieser strategischen und moralischen Perspektiven aufgeführt. Besonders betont wird hierbei der moralisch-ethische Aspekt des Stakeholder-Ansatzes. Daher ist anzunehmen, dass mit dem Management von Stakeholderbeziehungen die soziale Verantwortung eng verknüpft ist. Ein Modell für ein Stakeholdermanagement sollte folglich dem Prinzip der sozialen Verantwortung von Unternehmen Rechnung tragen.

#### *2.4.2 Systematische Analyse der Stakeholder und ihrer Interessen*

In Kapitel 2.3 wurde dargelegt, dass zwischen Unternehmen und Stakeholdern wechselseitige Beziehungen bestehen, die von Vielfältigkeit und Komplexität geprägt sind. Die Vielzahl der Anspruchsgruppen, mit denen Unternehmen in Beziehung stehen, macht es für Unternehmen zudem schwierig alle Interessen gleichberechtigt zu berücksichtigen. Um dieser Komplexität zu begegnen, sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement vor allem ermöglichen, die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen zu analysieren. Dabei sollten zunächst sämtliche Stakeholder eines Unternehmens identifiziert und beispielsweise in Stakeholderlisten gesammelt werden. Hierbei kann eine Klassifizierung der Stakeholder, wie sie in Kapitel 2.2.1 vorgestellt wurde, hilfreich sein.

Häufig wird zusätzlich empfohlen, weiter zwischen den Anspruchsgruppen zu differenzieren und die strategisch relevanten oder „kritischen“ Stakeholder systematisch zu ermitteln und näher zu betrachten, weil eine gleichmäßige Berücksichtigung aller Stakeholder aufgrund der

großen Anzahl nicht möglich erscheint (vgl. z.B. Hill & Jones 1992; Janisch 1993; Rühli & Sachs 2003; Schaltegger et al. 2003). Dafür reicht eine Klassifizierung in interne und externe oder primäre und sekundäre Stakeholder (vgl. z.B. Carroll & Buchholtz 2006; Janisch 1993) jedoch nicht aus, weil ein Individuum zeitgleich sowohl internen als auch externen Stakeholdergruppen zugeordnet werden kann (vgl. Schaltegger et al. 2003).

Daher sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement eine auf dem Stakeholder-Ansatz beruhende Stakeholder-Analyse ermöglichen, die eine weitere systematische Differenzierung der Anspruchsgruppen gewährleistet. Zur Analyse von Stakeholdern wurden verschiedene Raster in der betriebswirtschaftlichen Literatur entwickelt (vgl. z.B. Göbel 1995; Hill & Jones 1992; Janisch 1993; Mitchell et al. 1997; Savage et al. 1991; Schaltegger 1999; für einen Überblick über verschiedene Vorstellungen zur Stakeholder-Analyse vgl. Teuscher et al. 2006, Anhang 3), von der einige Beispiele hier aufgegriffen werden sollen. So kann beispielsweise nach „kritischen Stakeholdern“ differenziert werden, welche durch eine hohe Organisations- und Durchsetzungsfähigkeit zu charakterisieren sind und über homogene Interessen, nicht substituierbare Ressourcen sowie gute Allianzen verfügen (vgl. Schaltegger 1999). Janisch (1993) spricht hingegen von „strategischen Anspruchsgruppen“, wenn die Machtbasis von Stakeholdern oder die Abhängigkeit des Unternehmens groß ist. Als kritisch werden dabei die Anspruchsgruppen bezeichnet, die über eine „effektiv wirkende, erfolgreiche Macht“ und über den „Willen zur Machtausübung“ (Janisch 1993, 124ff.) verfügen. Bei einer Typisierung nach „supportive“, „marginal“, „nonsupportive“ und „mixed blessing“ Stakeholdern werden Stakeholder anhand ihres Potenzials, Druck auf die Organisation auszuüben und Kooperationen mit anderen Organisationen einzugehen, unterschieden (vgl. Savage et al. 1991). Mitchell et al. (1997) schreiben Stakeholdern gewisse Eigenschaften zu (vgl. Kapitel 2.3.4), nach welchen sie in acht unterschiedliche Gruppen von „definitive“ bis „dormant“ untergliedert werden können (vgl. Abbildung 4; für eine ausführliche Darstellung dieser Stakeholder-Typisierung vgl. Mitchell et al. 1997).

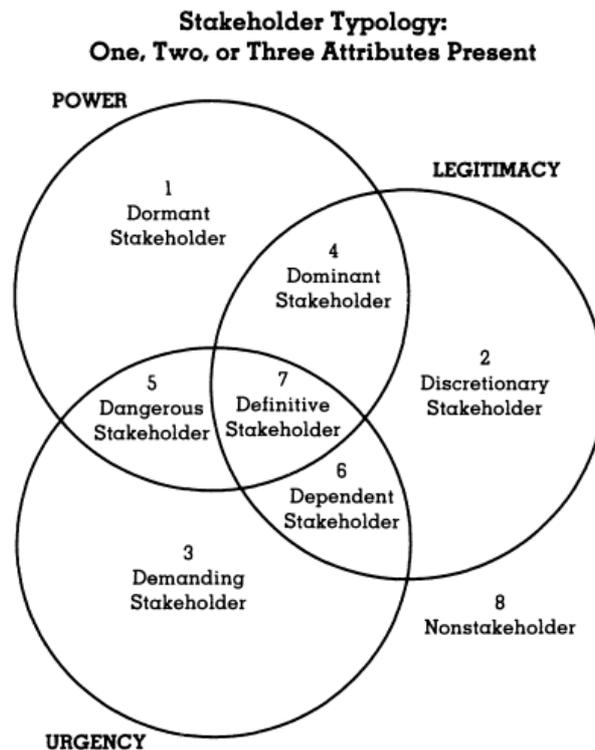


Abbildung 4: Stakeholder-Typology: One, Two or Three Attributes Present (Quelle: Mitchell et al. 1997, 874)

Im Rahmen eines Stakeholdermanagements sind die Erwartungen, Interessen und Ansprüche der Stakeholder zu ermitteln und zu befriedigen, vor allem die der relevanten Stakeholder. Es sind aber auch die Ansprüche latenter, zunächst weniger relevant erscheinender Stakeholder zu berücksichtigen, weil diese sich aufgrund verändernder Umweltbedingungen zu relevanten Stakeholdern entwickeln können. Auch mit Blick auf die zum Teil konfliktären Stakeholderinteressen sollten diese proaktiv ermittelt werden, um potenzielle Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen und möglichst proaktiv zu lösen (vgl. Thul et al. 2007) und zwischen einzelnen Interessen und Ansprüchen abzuwägen (vgl. auch Rühli & Sachs 2003). Mit Hilfe eines „Issues Managements“ (vgl. Röttger 2003), das auf Basis einer systematischen Umwelt-Beobachtung relevante Informationen über mögliche Ansprüche von Stakeholdern liefert, können proaktiv konfliktfähige Sachverhalte erschlossen werden (vgl. Röttger 2003). Eine solche Frühwarnfunktion bietet die Möglichkeit auf potenzielle Stakeholder und deren Ansprüche zu schließen. Eine Voraussetzung für die Informationsbeschaffung über Stakeholder und deren Interessen ist die Kommunikation mit Anspruchsgruppen, auf welche in Kapitel 2.4.5 weiter eingegangen wird.

Die Bedeutung der einzelnen Stakeholderansprüche für das Unternehmen zu beurteilen, ihnen Rechnung zu tragen (vgl. Rühli & Sachs 2003) und sie auszugleichen sind Aspekte, die ein Modell für das Stakeholdermanagement erfüllen müsste. Für die Entscheidung, welche der Ansprüche zu erfüllen und welche zu vernachlässigen sind, ist die Analyse der

Eigenschaften der Stakeholder, von denen diese Ansprüche geäußert werden, Voraussetzung.

Für welche der erwähnten Typologisierungs-Ansätze sich Unternehmen bei einer Stakeholder-Analyse entscheiden, ist letztendlich zweitrangig. Wesentlich ist jedoch, dass in der Analyse von Stakeholderbeziehungen eine Systematik zu erkennen ist, die sie nachvollziehbar macht und auf die – bei einer erneuten Analyse oder bei neu in Erscheinung tretender Stakeholder – aufgebaut werden kann. Folgende Fragestellungen verdeutlichen beispielhaft, welche Aspekte bei einer Analyse grundsätzlich zu beachten sind, damit eine umfassende Einschätzung der Anspruchsgruppen möglich ist:

- Wer sind die aktuellen und potenziellen Stakeholder?
- Inwieweit verfügen Stakeholder über nicht-substituierbare Ressourcen und welche Abhängigkeit ergibt sich daraus für ein Unternehmen?
- Über welche Kooperationen und Allianzen verfügen Stakeholder?
- Welche Organisations- und Durchsetzungsfähigkeit besitzen Stakeholder?
- Über welche Macht verfügt ein Stakeholder und wie groß ist der Wille zur Machtausübung?
- Welches Potenzial zur Beeinflussung eines Unternehmens besitzen Stakeholder?
- Welche (aktuellen und potenziellen) Ansprüche und Interessen bestehen seitens der Stakeholder?
- Welche Legitimität haben die Ansprüche der Stakeholder?
- Mit welcher Dringlichkeit sind gewisse Stakeholderansprüche zu erfüllen?

#### 2.4.3 *Bewertung von Stakeholderbeziehungen*

Der Stakeholder-Ansatz ist ein Analysekonzept, das zeigt, welche Anspruchsgruppen einen Einfluss auf die Zielerreichung von Unternehmen haben bzw. von diesen in ihrer Zielerreichung beeinflusst werden. Um ermitteln zu können, welchen Einfluss Stakeholder möglicherweise auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben, sollten z.B. Wirkungsketten-Szenarien entwickelt werden, die verdeutlichen, wie und mit welchen Wirkungen Stakeholderbeziehungen den Unternehmenserfolg beeinflussen (vgl. Thul et al 2007). Die Ermittlung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen unter der Berücksichtigung von Wirkungsketten sollte folglich auch ein Modell für das strategische Stakeholdermanagement ermöglichen.

Um eine effiziente Gestaltung von Stakeholderbeziehungen zu ermöglichen und zudem die Stakeholderbeziehungen bzw. -aktivitäten zu ermitteln, die für die Leistung oder den Erfolg eines Unternehmens von besonderer Relevanz sind (dies über ihr Bedrohungspotenzial auch im negativen Sinne), ist eine Bewertung dieser Zusammenhänge wichtig. Daher ist im

Rahmen eines Stakeholdermanagements eine Bewertung solcher Beziehungen zu empfehlen. Unter Zuhilfenahme von Kennzahlen oder Indikatoren ist eine Abbildung von Leistungen, die mit den Stakeholdern eines Unternehmens in Beziehung zu setzen sind, möglich. Denn über Indikatoren ist „die spezifische Messung eines individuellen Aspekts, der dazu beiträgt eine Leistung zu verfolgen und zu demonstrieren“ (GRI 2002; zitiert in Dubielzig 2006, 35) möglich. Somit können Indikatoren als eine Grundlage für die Bewertung von Stakeholderbeziehungen hinzugezogen werden. Neben grundsätzlichen Kriterien und Anhaltspunkten (vgl. Dubielzig 2006) sollten Indikatoren für ein Stakeholdermanagement-Modell die Anforderung erfüllen, Bezüge zwischen Stakeholderbeziehungen und der unternehmerischen Leistung herstellen bzw. deutlich machen zu können. Indikatoren bieten hierbei den Vorteil, „Informationen auch über das Unternehmen betreffende Aspekte zu liefern, die sich nicht durch harte Kennzahlen ausdrücken lassen“ (Dubielzig 2006, 35). Dies ist vor allem bei Stakeholderbeziehungen wichtig, weil deren Nutzen nicht einfach zu verdeutlichen ist (vgl. Figge & Schaltegger 2000). Indikatoren bieten zudem den Vorteil, komplexe Beziehungen und Strukturen darzustellen und damit einen umfassenden Überblick zu ermöglichen und das Management bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen (vgl. BMU et al. 2007). In Hinblick auf die Komplexität von Stakeholderbeziehungen sind somit die Entwicklung und der Einsatz von Kennzahlen und Indikatoren bei einem Management von Stakeholderbeziehungen erforderlich. Außerdem besteht über Indikatorensysteme (vgl. BMU et al. 2007) aufgrund ihrer „mehrdimensionale[n] Betrachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Themen“ (BMU et al. 2007, 121) das Potenzial, die finanziellen sowie die sozial und ökologisch orientierten Stakeholderansprüche zu berücksichtigen und dieses Bemühen auch gegenüber Anspruchsgruppen deutlich zu machen. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass auch im Stakeholdermanagement die Ermittlung der finanziellen Ergebnisse eine wichtige Rolle spielt, weil dies für die Einschätzung der Auswirkung auf den Unternehmenserfolg relevant ist. Auch wenn sich der Stakeholderansatz – im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz – mit weniger einfach messbaren Ergebnissen befasst, so ist die finanzielle Ebene deshalb nicht zu vernachlässigen.

Nach Figge & Schaltegger (2000) entspricht der Nutzen einer Stakeholderbeziehung dem Beitrag, den Stakeholder zur Unternehmenswertsteigerung beitragen. Geht man von der Annahme aus, dass sich Unternehmen einer Unternehmenswertsteigerung verschrieben haben, so sind Stakeholderbeziehungen als zentrale Aspekte zu betrachten, um das Ziel der Wertsteigerung zu erreichen. Dabei zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen durch eine erhöhte Nutzenstiftung für ihre Anspruchsgruppen aus. Eine erhöhte Nutzenstiftung kann eine verstärkte Unterstützungsleistung – eine Grundvoraussetzung für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens – zur Folge haben (vgl. Eberhardt 1998). Denn erst wenn für die Anspruchsgruppen ein Nutzenzuwachs erkennbar ist, kann man davon ausgehen, dass sie Unternehmen weiterhin in ihrer Leistungserstellung unterstützen. Ein Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen sollte also eine Messung ermöglichen, die deutlich macht, inwiefern Ansprüche von Stakeholdern befriedigt werden und welche Anspruchsgruppen welchen Nutzen aus den Beziehungen mit Unternehmen ziehen. Zugleich sollte dann auch gemessen werden, wie und in welchem Ausmaß Stakeholderbeziehungen zu einem gesteigerten Unternehmenswert beitragen. Eine Möglichkeit bietet hier, wie schon

zuvor erläutert, die Entwicklung und Einführung von Indikatoren, die z.B. den Wert des intellektuellen Kapitals, die Wertschöpfung von Partnerschaften oder den Ergebnisbeitrag von gemeinsam mit Stakeholdern durchgeführten Verbesserungen wiedergeben können (vgl. EFQM 2003a). Sinnvoll kann auch die Verknüpfung von Kennzahlen und Indikatoren im Sinne einer Früherkennung sein sowie deren Verknüpfung mit Schlüsselleistungsindikatoren.

In Hinblick auf die vorangegangene Argumentation sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement neben der Berücksichtigung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen das Entwickeln und Einführen von Indikatoren und Kennzahlen berücksichtigen, um eine Bewertung von Stakeholderbeziehungen zu ermöglichen.

#### 2.4.4 Anpassung an die Dynamik von Stakeholderbeziehungen

Die in Kapitel 2.3.5 beschriebene Dynamik von Stakeholderbeziehungen macht ein flexibles und dynamisches Management von Stakeholderbeziehungen notwendig. Dementsprechend muss auch ein Modell für das Stakeholdermanagement die Möglichkeit bieten, Veränderungen von Beziehungen zu ermitteln und eine gewisse Dynamik und Flexibilität aufweisen.

Mit Blick auf die sich schnell verändernden Interessen und Ansprüche der Stakeholder und die Tatsache, dass Personen nicht statisch einer Anspruchsgruppe zugeordnet werden können (vgl. Kapitel 2.3.5), sollte ein Stakeholdermanagement-Modell die regelmäßige Analyse und Prüfung der Stakeholderansprüche ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist, dass regelmäßig die als relevant zu betrachtenden Stakeholder mitsamt ihren Eigenschaften (Macht, Organisationsfähigkeit, Beeinflussungsvermögen etc.) ermittelt werden.

Entwicklungen der Unternehmensumwelt, die sich außerhalb des bisherigen Stakeholderkreises abspielen, können zu Veränderungen von Koalitionen oder Machtverhältnissen führen (vgl. Schaltegger 1999). Dabei geraten Unternehmen durch die zunehmende Dynamik und Komplexität in den Konflikt zunehmender Reaktionszeit und beschleunigtem Handlungsbedarf bzw. erhöhter Reaktionsgeschwindigkeit (vgl. Janisch 1993). Wenn Stakeholder, die bislang nicht als relevant betrachtet wurden, plötzlich an Macht gewinnen und neue Ansprüche an Unternehmen stellen, auf welche diese nicht schnell genug reagieren bzw. diese befriedigen können, kann dies zu einem Risiko für Unternehmen führen (z.B. Leistungsverweigerung, Leistungsentzug). Um dem Problem der erhöhten Reaktionsgeschwindigkeit zu begegnen, sollten Unternehmen potenziell relevante Stakeholder und deren Interessen im Sinne einer Früherkennung ermitteln (vgl. Böhler (1993, 1257), der *Früherkennung* definiert als „systematischer Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsprozess, zur rechtzeitigen Erfassung von Umweltveränderungen [...], die [...] die gegenwärtigen bzw. den Aufbau zukünftiger Erfolgspotentiale gefährden bzw. begünstigen, mit dem Ziel, eine ausreichende Reaktionszeit für die Entwicklung und Implementierung geeigneter Strategien zu gewährleisten“). Dafür ist das rechtzeitige Aufdecken von unternehmensrelevanten Entwicklungen der Unternehmensumwelt notwendig, wie es beispielsweise auch die strategische Frühaufklärung (vgl. z.B. Liebl 1996) ermöglicht. Mit einem solchen Vorgehen sind Unternehmen zu einem gewissen Grad vor Überraschungen geschützt und können schneller auf veränderte Bedingungen reagieren. Auch die proaktive Ermittlung gesellschaftlich diskutierter Themen,

wie es im Issues Management (vgl. Kapitel 2.4.2) gehandhabt wird, kann hilfreich sein, um auf der Agenda stehende Themen zu antizipieren und damit die Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Ansprüche zu verringern. Ein Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen sollte daher die proaktive Ermittlung von Stakeholdern und ihren Ansprüchen berücksichtigen und im Sinne einer strategischen Frühaufklärung die frühzeitige Informationsbeschaffung über Veränderungen des Unternehmensumfeldes thematisieren/fordern.

Langfristige und von Stabilität geprägte Stakeholderbeziehungen und Kooperationen, wie z.B. bei Partnerschaften mit Lieferanten oder Kunden bestehen, wurden in Kapitel 2.3.5 kurz beschrieben. Diese können aufgrund von Kosteneinsparungen, wie sie in Kapitel 2.3.5 beschrieben wurden, von Vorteil für Unternehmen sein. Aus diesem Grund sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement die Pflege, aber auch den Ausbau von Beziehungen und Partnerschaften mit anderen Organisationen berücksichtigen.

#### *2.4.5 Kommunikation, Dialog, Partizipation und Information in Stakeholderbeziehungen*

Kommunikation ist eine grundlegende Voraussetzung für das Gestalten von Stakeholderbeziehungen. Durch die Kommunikation mit ihren Stakeholdern können Unternehmen Informationen über Interessen, Ansprüche, Nutzenvorstellungen etc. erlangen und diese in ihrer Planung berücksichtigen (für detaillierte Ausführungen zur Kommunikation mit Anspruchsgruppen vgl. z.B. Scherler 1996; Seydel 1998). Dabei stehen für Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten zur Sammlung von Informationen zur Verfügung, welche von der direkten Kommunikation (über Mitarbeiter- und Kundengespräche, öffentliche Plenumsdiskussionen, „Unternehmensdialoge“ (vgl. Hansen et al. 1995), Projekte und Events etc.) bis hin zur indirekten Kommunikation (Umfragen, Feedbackbögen, Lieferantenbewertungen, Anerkennungen oder Beschwerden etc.) reichen. Dabei bietet die direkte Kommunikation über Dialoge für Unternehmen den Vorteil, Stimmungen oder tiefer liegende Motive der Stakeholder direkt zu erfahren, zukünftige Entwicklungen und Risiken die Stakeholder beziehend zu antizipieren und dadurch direkten Einfluss auf die weitere Entwicklung nehmen zu können (vgl. Göbel 1995; Osmers 2004). Stakeholderdialoge können als Grundlage für Beziehungen betrachtet werden, wirken dabei vertrauensbildend und schaffen Glaubwürdigkeit und Kooperationsbereitschaft. Zudem können sie über positive Auswirkungen auf die Unternehmensreputation auch von Bedeutung für den Unternehmenserfolg sein (vgl. Osmers 2004). Ebenso kann die Partizipation von Stakeholdern in Unternehmensprozesse von Vorteil sein. So können z.B. durch Partizipation zusätzliche Erfahrungen sowie externes Wissen und Know-how von Partnern, Kunden oder anderen Stakeholdern in den Wissensbestand des Unternehmens mit einfließen und so für Innovationen genutzt werden, die möglicherweise einen Wettbewerbsvorteil generieren.

Aus ethisch-normativen Gründen und aus der unternehmerischen Verpflichtung heraus (zum Teil bestehen auch gesetzliche Forderungen), stakeholderrelevante Informationen zu veröffentlichen, impliziert das Management von Stakeholderbeziehungen auch die Informationsbereitstellung für die verschiedenen Stakeholdergruppen (vgl. z.B. Stößlein 2006, der sich unter anderem mit dem Informationsbedarf von Anspruchsgruppen eines Unternehmens

beschäftigt). Die Bereitstellung von Informationen kann aber auch von strategischer Bedeutung sein, wenn Stakeholder damit ihre Bedürfnisse befriedigt sehen und einen Nutzen aus der Informationsgenerierung ziehen. Es ist also festzuhalten, dass zu einem Management von Stakeholderbeziehungen nicht nur die Informationsermittlung über Anspruchsgruppen gehört, sondern auch das Bereitstellen von Informationen für diese Gruppen. Die Berichterstattung von Unternehmen (z.B. über Print oder elektronische Medien) ermöglicht eine gesammelte Bereitstellung von Informationen für unterschiedliche Stakeholdergruppen. Speziell durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung lassen sich ökonomische, ökologische und soziale Informationsbedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder erfüllen (vgl. BMU et al. 2007; auch das „Externe Umweltschutz-Reporting“ im Rahmen eines stakeholderorientierten Controllings ermöglicht nach Aussage des Autors eine an den Bedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppen ausgerichtete Informationsbereitstellung (vgl. hierzu Daldrup 2002)).

Die Kommunikation und der Dialog mit, sowie die Partizipation von Stakeholdern sind komplex und zum Teil durch Risiken geprägt und es sind unterschiedlichste Kriterien bei diesen Verfahren zu berücksichtigen (vgl. z.B. Hansen et al. 1995; Leitschuh-Fecht & Bergius 2007). An dieser Stelle soll hierauf nicht weiter eingegangen werden. Es ist jedoch festzuhalten und als grundsätzliche Anforderung zu formulieren, dass ein Modell für das Stakeholdermanagement die Kommunikation und den Dialog mit Anspruchsgruppen, die Partizipation von Stakeholdern sowie das Generieren und Bereitstellen von Informationen für Stakeholder berücksichtigen sollte und dabei auch der Komplexität dieser Aspekte Rechnung tragen sollte.

#### *2.4.6 Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit*

Wie im Vorangegangenen erwähnt, sind Stakeholderbeziehungen durch verschiedene ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche gekennzeichnet. Sollen Stakeholderbeziehungen gemanagt werden, müssen dafür die vielfältigen Ansprüche und Bedürfnisse der Interessengruppen berücksichtigt und ausgeglichen werden. Das Leitbild der Nachhaltigkeit, das menschliche Bedürfnisse zulässt und deren Befriedigung berücksichtigt (ohne dabei die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen zu gefährden), bietet somit eine Argumentationsgrundlage für die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen und -ansprüchen. Mit den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales wird auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele und ihrer Integration hingewiesen. Wenn sich also ein Stakeholdermanagement am Leitbild der Nachhaltigkeit ausrichtet, ist zumindest theoretisch gewährleistet, dass die ökonomischen, ökologischen und sozialen Ansprüche von Stakeholdern Beachtung finden und deren Befriedigung bzw. Ausgleich angestrebt wird.

Die Partizipation von Stakeholdern, welche ebenfalls als eine Anforderung an ein Modell für das Stakeholdermanagement formuliert wurde, findet auch im Leitbild der Nachhaltigkeit Berücksichtigung. So wird beispielsweise die gesellschaftliche Integration und Partizipation als Zielgröße einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet (vgl. Graap 2001; Thul et al. 2007). Eine nachhaltige Entwicklung auf Unternehmensebene fordert zudem organisationale Lernprozesse, die eine ständige Weiterentwicklung des Unternehmens gewährleisten sollen so-

wie eine Zukunftsorientierung (vgl. Schaltegger & Burritt 2005). Zu bemerken ist dabei, dass Dialoge mit Stakeholdern und deren Partizipation organisationale Lernprozesse positiv beeinflussen (vgl. Löhr 2006). Der Dialog mit Stakeholdern und die Partizipation dieser in Managementprozessen kann dazu führen, dass Unternehmen detaillierte Informationen über Stakeholder und deren Bedürfnisse erlangen und somit proaktiv erkennen können, worin die zukünftigen Bedürfnisse bestehen. Zu erwähnen ist jedoch, dass „zu viel“ Partizipation auch nachteilig für ein Unternehmen sein.

Auch bei der Bewertung von Stakeholderbeziehungen und bei der Entwicklung und Einführung von Messkategorien bietet eine Orientierung an den Dimensionen der Nachhaltigkeit die Möglichkeit, die Resultate eines Stakeholdermanagements differenziert zu betrachten und dabei zu verdeutlichen, wie sich ein Stakeholdermanagement auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene auswirkt (vgl. Rühli & Sachs 2003). Dafür könnten beispielsweise Messkategorien entwickelt und eingeführt werden, die in ökonomische, soziale und ökologische Aspekte untergliedert sind.

Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte eine Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit erkennen lassen, weil damit zumindest theoretisch gewährt ist, dass ein Teil der Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement erfüllt wird. Zusammenfassend könnten mit einem solchen Modell die Berücksichtigung und Befriedigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ansprüche der Stakeholder, die Partizipation der Stakeholder, eine ständige Weiterentwicklung durch organisationale Lernprozesse, eine Zukunftsorientierung sowie eine differenzierte Bewertung von Stakeholderbeziehungen unterstützt werden.

#### *2.4.7 Bewältigung von Dynamik und Komplexität*

In nahezu allen Unternehmensbereichen und -prozessen steht das Management in grundsätzlichem Kontakt zu Stakeholdern, womit davon ausgegangen werden kann, dass alle Unternehmensbereiche und -prozesse in gewisser Weise durch Stakeholderbeziehungen gekennzeichnet sind. Mit Blick auf diese Eigenschaft ist anzunehmen, dass das Management von Stakeholderbeziehungen auch in der Unternehmensorganisation thematisiert werden sollte. Unternehmen stehen dabei unterschiedliche Formen der Aufgaben- und Ablauforganisation zur Verfügung. Zum einen gibt es die Möglichkeit spezifische Abteilungen zu schaffen (z.B. so genannte Stabstellen), die Stakeholderbeziehungen von einer zentralen Stelle aus managen (z.B. Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit, Nachhaltigkeitsabteilungen, Abteilungen für Investor- oder Kundenbeziehungen etc.). Dabei können auch ausgewählte Abteilungen zu den Besitzern eines besonderen Stakeholderbeziehungs-Prozesses (Prozessbesitzer) erklärt werden. Zum anderen lässt sich das Stakeholdermanagement als ein integraler Bestandteil in die Aktivitäten aller Instanzen einordnen, insbesondere in die Führungsprozesse (z.B. Strategieprozesse, Investitionsprozesse etc.) (vgl. Rühli & Sachs 2003). Unabhängig von der Entscheidung, welche dieser Organisationsformen ein Unternehmen wählt, sollte ein Stakeholdermanagement die bereichs- und prozessübergreifenden Beziehungen mit Anspruchsgruppen beachten. Demnach sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement die

vielschichtigen bereichs- und prozessübergreifenden Stakeholderbeziehungen erkennen lassen und in seinem Aufbau berücksichtigen.

Vor dem Hintergrund sich ständig verändernder Anforderungen und Rahmenbedingungen und der Zunahme von Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt können Managementmodelle selbst als Gegenstand eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses betrachtet werden (vgl. Thul et al. 2007). Ein Managementmodell sollte folglich regelmäßig auf seine Korrektheit und Aktualität hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Aufgrund der Komplexität und Dynamik von Stakeholderbeziehungen ist besonders bei einem Modell für das Stakeholdermanagement die Anpassungsfähigkeit hervorzuheben.

#### 2.4.8 Berücksichtigung des Stakeholdermanagement Prozesses

Managementmodellen liegen grundsätzlich gewisse Regelkreisprinzipien zugrunde, die auch für Modelle eines Stakeholdermanagements gelten sollten und folglich als Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement formuliert werden können. Diese Regelkreisprinzipien fordern nach Thul et al. (2007, 27), (1) Ziele zu konkretisieren, messbar zu formulieren und zu vereinbaren, (2) Maßnahmen zur Erreichung der Ziele zu planen, (3) deren erfolgreiche Umsetzung – durch den Abgleich mit den angestrebten Zielen – zu lenken, (4) die Ergebnisse der Umsetzung zu ermitteln und zu bewerten sowie (5) die Ergebnisse und Erfahrungen zum Lernen (im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung) zu nutzen.

Einige Inhalte dieser Regelkreisprinzipien finden sich auch in den vier Hauptschritten des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses PDCA (Plan, Do, Check, Act; vgl. Kamiske & Brauer 2003) wieder. Verbindet man diese beiden Ansätze mit dem Stakeholdermanagement (vgl. Abbildung 2; Janisch 1993), ergibt sich ein Stakeholdermanagement Prozess, bei dem folgende Phasen durchlaufen werden sollten (vgl. Janisch 1993; vgl. auch Dubielzig 2006):

- In der *Planungsphase* werden die Stakeholder als Zielgröße bestimmt, gegenüber welchen Unternehmen gewisse Strategien anzustreben gedenken (als Grundlage hierfür ist die in Kapitel 2.5.1 erläuterte Stakeholder-Analyse zu betrachten) und es werden Strategien für den Umgang mit Stakeholdern und die Befriedigung von Ansprüchen der Stakeholder entwickelt und formuliert.
- In der *Ausführungsphase* werden Indikatoren gebildet und erforderliche Managementmaßnahmen durchgeführt.
- In der *Überprüfungsphase* werden die Prozesse und Ergebnisse (Erfolg/Misserfolg) der vorangegangenen Phasen *Planung* und *Ausführung* kontrolliert und beurteilt (dies z.B. auch anhand von Indikatoren und Kennzahlen). Dabei ist von Bedeutung, die Voraussetzungen zu berücksichtigen, die zu den erreichten Ergebnissen geführt haben (z.B. über die Erstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen) (vgl. Thul et al. 2007).

- In der *Verbesserungsphase* werden Maßnahmen zur Verbesserung des Stakeholdermanagements umgesetzt (Systematische Verknüpfung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind dabei von Relevanz (vgl. Thul et al. 2007)).

Für die Operationalisierbarkeit eines Stakeholdermanagements ist die Entwicklung und Formulierung von Zielen und Strategien sowie das Durchführen von daraus abgeleiteten Maßnahmen wichtig (siehe Planungs- und Ausführungsphase). Eine Managementstrategie hat dabei die Funktion, die zu erreichenden Ziele sowie Wege zur Erreichung der Ziele zu konkretisieren (vgl. Thul et al. 2007). An dieser Stelle soll nicht weiter auf die unterschiedlichen Strategien, die im Umgang mit Stakeholdern entwickelt werden können, eingegangen werden (vgl. hingegen Freeman 1984; Janisch 1993; Savage et al. 1991). Es ist jedoch zu betonen, dass ein Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen Strategieentwicklung und Maßnahmenformulierung sowie Umsetzung in seinem Aufbau berücksichtigen sollte.

Damit ein Stakeholdermanagement letztlich zielorientiert und erfolgreich ist, sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement eine Evaluation oder Bewertung dieses Managements ermöglichen. Daher soll hier noch einmal die Bedeutung der *Überprüfungsphase* und der Regelkreisprinzipien hervorgehoben werden. Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte dementsprechend eine Überprüfung der Zielsetzungen und Strategien, der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele, der Umsetzung, der Ergebnisse sowie der Verbesserungsleistung ermöglichen.

### 3 DAS EFQM-MODELL

Das EFQM-Modell ist das Unternehmensmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) für Excellence, das Organisationen Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen bietet. Unternehmen nutzen es als Werkzeug, um auf Grundlage von Selbstbewertungen Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln, Lösungsansätze anzuregen und ihren Geschäftserfolg zu verbessern (vgl. SEG & DBU 2006; CQE 2005). Als wesentliche Kernelemente des EFQM-Modells sind die Nutzenbefriedigung und Integration interner als auch externer Stakeholder zu nennen, was folgern lässt, dass das Modell den Ansprüchen von Interessengruppen einen hohen Stellenwert beimisst (vgl. Westermann et al. 2003; Zink 2004).

Das folgende Kapitel soll einen umfassenden Überblick über den Aufbau und die grundlegenden Elemente des EFQM-Modells verschaffen, wobei insbesondere auf dessen Stakeholder-Berücksichtigung und die Anlehnung am Leitbild der Nachhaltigkeit eingegangen wird. Es dient somit als Grundlage für die an dieses Kapitel anschließende Analyse des Modells hinsichtlich seiner Eignung als Modell für ein strategisches Management von Stakeholderbeziehungen.

Bevor jedoch auf die grundlegende Entwicklung und den grundlegenden Aufbau des EFQM-Modells eingegangen wird, soll, aufgrund seiner Bedeutung als Basiskonzept des Modells, im Folgenden zunächst kurz erläutert werden, was unter Total Quality Management (TQM) zu verstehen ist.

#### 3.1 Grundlagen

Das EFQM-Modell ist ein international anerkanntes Modell, das als Richtlinie und Zielsystem für die Einführung von TQM genutzt wird (vgl. Wilmes & Radtke 2000).

TQM wird nach der deutschen Fassung der Norm DIN EN ISO 8402 (Stand 2000) als „Umfassendes Qualitätsmanagement“ bezeichnet und ist definiert als „auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ (Zink 2004, 55).

Die Ziele eines TQM bestehen demnach darin, (1) den langfristigen Geschäftserfolg zu sichern, einen (2) Nutzen für alle an der Organisation Beteiligten und (3) für die Gesellschaft zu generieren, was mit der Erfüllung von Anforderungen gleichzusetzen ist (vgl. Wilmes & Radtke 2000). Die zur Zielerreichung notwendige zentrale Aufgabe ist die Zufriedenstellung der Kundenanforderungen und -bedürfnisse. Zudem sollte Qualität in den Mittelpunkt gestellt werden, wobei es dabei nicht nur auf die Qualität der Produkte ankommt, sondern auch auf die Qualität der Arbeit, der Prozesse und letztlich der des gesamten Unternehmens. Die Mitwirkung aller an der Leistungserstellung beteiligten Personen, Bereiche und Funktionen,

auch über Unternehmensgrenzen hinweg ist eine weitere zentrale Aufgabe (vgl. Wilmes & Radtke 2000).

An diesen Ziel- und Aufgabenstellungen wird deutlich, dass, neben einem langfristigen Unternehmenserfolg, sowohl interne als auch externe Stakeholder und deren Nutzenbefriedigung und Integration eine zentrale Rolle im Rahmen des TQM einnehmen (vgl. Wilmes & Radtke 2000; Zink 2004).

### *3.1.1 Entstehung und Ziele der EFQM*

Um die Umsetzung des TQM-Konzeptes zu unterstützen und eine inhaltliche Orientierung zu liefern, entstanden unterschiedliche TQM-Modelle wie z.B. der japanische Deming Application Prize und der amerikanische Malcolm Baldrige National Quality Award, die als Grundlage für eine Bewertung der nach TQM geführten Unternehmen dienten. Die Erfolge dieser beiden Modelle und eine durch zunehmende Globalisierung und Internationalisierung gesteigerte Konkurrenz unter amerikanischen, japanischen und europäischen Unternehmen führten zu der Notwendigkeit, ein europäisches Modell zu entwickeln (vgl. Stumpf 2005).

Daraufhin wurde 1988 durch 14 führende europäische Unternehmen die European Foundation for Quality Management (EFQM), eine gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis, gegründet. Sie sieht ihre Mission darin, die treibende Kraft für „nachhaltige Excellence“ in Europa zu sein und sieht als Vision eine Welt, in der europäische Organisationen eine überragende Stellung einnehmen. „Excellence“ wird dabei definiert als überragende Praxis beim Managen einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen (vgl. EFQM 2007b) und wird folglich als ein sehr umfassender Begriff verstanden (vgl. zu den Prinzipien der Excellence Kapitel 3.1.2). Die EFQM beschäftigt sich seit 1999 mit dem Aufbau eines internationalen Netzwerkes mit europäischen Qualitätsgesellschaften, um das EFQM-Excellence Gedankengut weiter zu verbreiten. Dafür kooperiert sie mit so genannten Nationalen Partnerorganisationen, die die Interessen der EFQM auf nationaler Ebene vertreten sollen (vgl. DEC 2005).

Mit Blick auf ihre Vision wird deutlich, dass sich die EFQM das Ziel gesetzt hat, europäische Organisationen im globalen Wettbewerb erfolgreich zu positionieren, dies indem sie Organisationen eine umfassende Managementmethode anbietet (vgl. DEC 2004). Dabei hat sie sich die Aufgabe gestellt, das Management europäischer Organisationen bei der Weiterentwicklung ihrer Prozesse zu unterstützen, um mit einer gesteigerten Qualität einen bedeutenden Faktor für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen sicherzustellen. Zur Erreichung dieser Zielsetzung vergibt die EFQM jährlich den European Excellence Award (EEA), welcher 1992 (damals noch als European Quality Award (EQA)) das erste Mal verliehen wurde (vgl. Stumpf 2005; EFQM 2007a).

### *3.1.2 Das EFQM-Modell: Grundkonzepte der Excellence, inhaltlicher Aufbau und die RADAR-Logik*

Als Grundlage für die Bewertung des EQA wurde 1992 das EFQM-Modell entwickelt und eingeführt, um Organisationen bei der Verbesserung ihrer Leistung und auf dem Weg zu

*Excellence* zu unterstützen (vgl. EFQM 2007b). Außerdem vertritt die EFQM, wie bereits in den Zielen verdeutlicht, die Auffassung, dass Organisationen jeglicher Größe oder Branche ein umfassendes Managementsystem benötigen, um sich im Wettbewerb durchzusetzen. Das aus diesem Antrieb heraus entwickelte ganzheitliche Modell bietet Organisationen Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen und stellt anhand von Kennzahlen und Leistungsindikatoren die Messung von Ergebnissen sicher. Unternehmen nutzen das Modell als Werkzeug, um auf Grundlage von Selbstbewertungen Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln, Lösungsansätze anzuregen und ihren Geschäftserfolg zu verbessern (vgl. SEG & DBU 2006; CQE 2005). Wesentliche Merkmale sind die Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung, aber auch die Einbeziehung von Interessengruppen (vgl. Westermann et al. 2003).

Mit rund 800 EFQM-Mitgliedern (Stand 2002), die nicht nur aus kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen, sondern auch aus öffentlichen Einrichtungen, Krankenhäusern oder Hochschulen bestehen, hat das EFQM-Modell eine recht weite Verbreitung gefunden. Es gilt als das führende ganzheitliche Unternehmensmodell, das Unternehmen zur Selbstbewertung und Messung des Unternehmenserfolges anwenden (vgl. Westermann et al. 2003). Diese weite Verbreitung ist möglicherweise auf die allgemein gehaltene Struktur zurückzuführen, die für unterschiedlichste Unternehmen und Organisationen individuell anpassbar ist.

Die EFQM hat sich dazu verpflichtet, das Modell kontinuierlich zu pflegen und weiterzuentwickeln, um seinen dynamischen Charakter zu unterstützen (vgl. Steimle 2007). Zu diesem Zweck führt sie Kooperation mit Unternehmen, die das Modell anwenden, und leitet einen Austausch mit ihren Nationalen Partnerorganisationen sowie mit Forschungsgruppen, die sich mit dem Modell auseinandersetzen (vgl. DEC 2005). Eine Überarbeitung des Modells fand in 2003 statt, wobei einige Änderungs- und Verbesserungsvorschläge in Richtung Nachhaltigkeit in das Modell eingearbeitet wurden, die durch die Sustainable Excellence Group – eine gemeinsame Initiative von future e.V., dem Wuppertal Institut und dem Umweltamt der Stadt Nürnberg (vgl. SEG & DBU 2006), bestehend aus rund 20 „EFQM- und Nachhaltigkeitsexperten“ – erarbeitet und über einen regelmäßigen Austausch mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) als deutsche Nationale Partner Organisation weiter getragen wurden (vgl. SEG & DBU 2006). Details zur Erweiterung des EFQM-Modells um Nachhaltigkeitsaspekte und zu „Sustainable Excellence“ sind in Kapitel 3.3 erläutert.

### **Grundkonzepte der Excellence**

Die EFQM hat einige Grundprinzipien formuliert, die sie trotz der offenen Struktur des Modells für notwendig erachtet, um eine exzellente Organisation zu erreichen. Die Inhalte der Grundkonzepte dienen als Grundlage für die Ausgestaltung der Teilkriterien und Orientierungspunkte (vgl. weiter unten „Inhaltlicher Aufbau des EFQM-Modells“). Das Modell basiert auf acht solcher Grundkonzepte, die in Abbildung 5 zu erkennen sind:

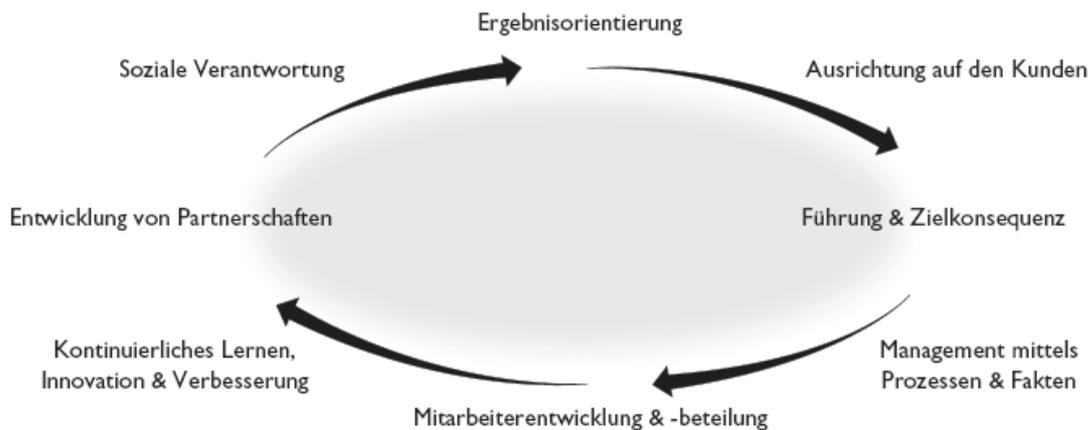


Abbildung 5: Grundkonzepte der Excellence (Quelle: EFQM 2003b, 4)

Das Grundkonzept der **Ergebnisorientierung** betont, dass sich jedes Unternehmen primär an den erzielten Ergebnissen messen lassen muss. Es geht darum Ergebnisse zu erzielen, „die alle Interessengruppen einer Organisation begeistern“ (EFQM 2003b, 5). Dies soll Unternehmen gelingen, wenn sie auf die sich schnell verändernden Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen flexibel reagieren, diese messen und voraussehen und die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Stakeholder überwachen. Dabei sollen Informationen sowohl über derzeitige als auch zukünftige Interessengruppen gesammelt werden. Vorteile der Ergebnisorientierung liegen nach EFQM (2003b) unter anderem in der Wertschöpfung aller Interessengruppen und dem nachhaltigen Erfolg für alle Interessengruppen.

Mit einer **Ausrichtung auf den Kunden** sollen Unternehmen nachhaltigen Kundennutzen schaffen. Nach der Vorstellung von Excellence erkennen Unternehmen ihre Kunden als Entscheider über die Qualität der Leistung an und stellen sich auf deren Bedürfnisse und Erwartungen ein bzw. antizipieren sie, um sie zu erfüllen. Damit kann es ihnen gelingen Kunden zu begeistern und zu binden und einen steigenden Marktanteil zu erreichen.

Das Grundprinzip der **Führung und Zielkonsequenz** steht für eine visionäre und begeisterte Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung. Um dies zu erreichen, stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, eine Organisation klar auszurichten und bei Veränderungen des Umfeldes neu zu orientieren, ohne jedoch die konsequente Zielorientierung dabei zu vernachlässigen. Außerdem sollten sie Werte, eine Kultur und eine Kontrollstruktur erarbeiten, die sie gegenüber den Interessengruppen glaubhaft vorleben. Durch ein solches Vorgehen können Führungskräfte die Motivation der Mitarbeiter und letztlich das Vertrauen in die Organisation stärken.

Eine Organisation durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern, wird durch das Grundprinzip **Management mittels Prozessen und Fakten** betont. Das Managementsystem sollte auf die Bedürfnisse

und Erwartungen aller Interessengruppen ausgerichtet sein. Anhand von Prozessen sollen die daraus resultierenden Strategie, Ziele und Planung umgesetzt werden. Das Management kann mit einer solchen Vorgehensweise eine effizientere Umsetzung der Ziele und ein effektives Risikomanagement erreichen.

Durch das Grundprinzip der **Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung** soll sichergestellt werden, dass der Beitrag der Mitarbeiter an einer Organisation maximiert wird. Exzellente Unternehmen ermitteln dafür die aktuell und potenziell benötigten Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, schaffen diese, indem sie ihre Mitarbeiter aktiv rekrutieren, entwickeln und unterstützen, so dass jeder Mitarbeiter sein persönliches Potenzial einbringen kann. Das Wissen der Mitarbeiter kann somit für den Erfolg der Organisation genutzt werden. Durch diese Vorgehensweise sollen loyale und motivierte Mitarbeiter, ein verbessertes Image und damit einhergehend eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden.

Mitarbeiter einer exzellenten Organisation nutzen Lernen zur Schaffung von **Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten**, um den „status quo“ laufend in Frage zu stellen. Organisationen sollen von eigenen als auch anderen Aktivitäten und Leistungen **kontinuierlich lernen**, letzteres indem sie z.B. ein Benchmarking durchführen. Die Berücksichtigung dieses Grundkonzeptes kann zu einer verbesserten Wertschöpfung, Effektivität, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit führen. Zudem können Innovationen vorangetrieben und Wissen gemeinsam genutzt werden.

Exzellente Organisationen fördern die **Entwicklung** und den Erhalt **von Partnerschaften**, weil sie erkannt haben, dass ihr Erfolg von Partnerschaften abhängen kann. Diese können mit Kunden, Gesellschaft, Lieferanten und Wettbewerbern eingegangen werden und beruhen auf einem gegenseitigen Nutzen. Organisationen werden durch Partnerschaften in die Lage versetzt, ihre Kernkompetenzen zu optimieren und dadurch eine erhöhte Wertschöpfung für die Interessengruppen zu erreichen.

Das Grundkonzept der **Sozialen Verantwortung** (bei EFQM gleichbedeutend mit CSR (vgl. EFQM 2003b) betont letztlich, dass Organisationen ihre „Soziale Verantwortlichkeit und ökologische Nachhaltigkeit (aktiv heute und für die Zukunft) beachten und betreiben [...]“ (EFQM 2003b, 7). Dafür sollten Mindestanforderungen der gültigen Gesetze und Regeln übertroffen werden, und exzellente Organisationen sollten sich bemühen, die Erwartungen des regionalen und globalen gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und auf diese einzugehen. Dies können Organisationen erreichen, indem sie Interessengruppen einbinden, ihr Handeln ihnen gegenüber transparent machen und gesellschaftliches Engagement zeigen. Daraus können wechselseitig vorteilhafte Projekte mit der Gesellschaft und ein Nutzen für ein aktives Risiko-Management entstehen. Weitere Vorteile, die Organisationen mit diesem Vorgehen erzielen können, sind: ein höherer Wert der Marke, motiviertere Mitarbeiter und loyalere Kunden sowie ein erhöhtes Vertrauen seitens der Interessengruppen (vgl. EFQM 2003b).

Ein bedeutendes Prinzip, das durch diese Aufzählung deutlich wird, ist, dass es nicht ausreicht, nur Ergebnisse zu berücksichtigen sondern, dass es notwendig ist, Funktionen, Prozesse und Maßnahmen, die die erzielten Ergebnisse herbeigeführt haben, mit einzubezie-

hen. Dies spiegelt sich auch im inhaltlichen Aufbau des Modells, welcher im Folgenden kurz erläutert werden soll.

### Inhaltlicher Aufbau des EFQM-Modells

Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass das EFQM-Modell aus den drei Hauptsäulen „Führung“, „Prozesse“ und „Ergebnisse“ besteht, welche die Grundbestandteile des Modells darstellen. Der Abbildung 6 ist zu entnehmen, dass es zudem in so genannte Befähiger- und Ergebniskriterien untergliedert ist.

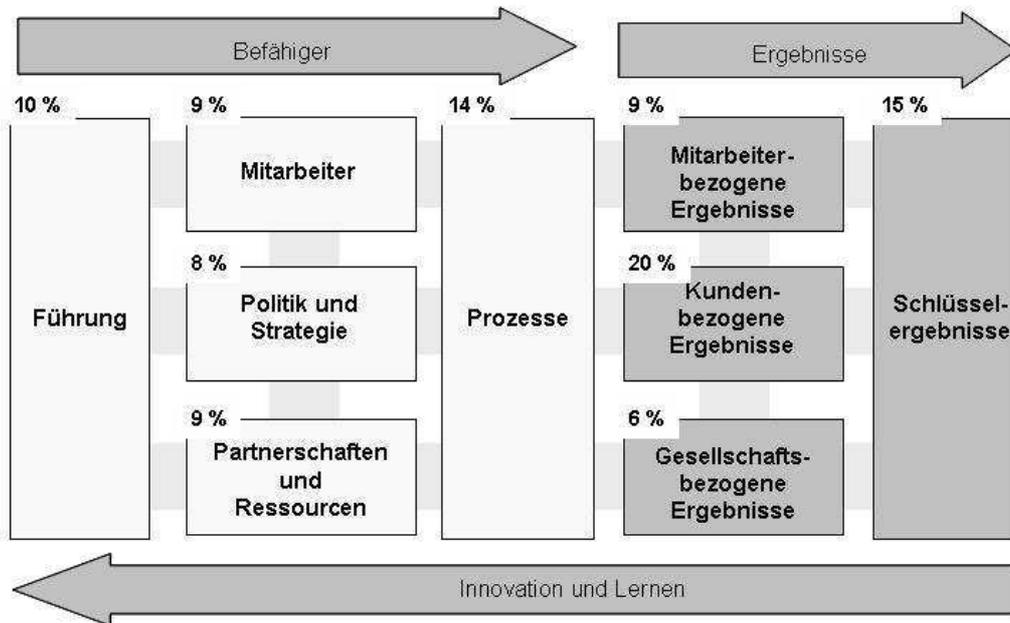


Abbildung 6: Das EFQM-Modell für Excellence (Quelle: nach EFQM 2003a, 12)

Dabei beschreiben die Kriterien auf der rechten Seite die *Ergebnisse*, an denen die erfolgreiche Umsetzung der Politik und Strategie und der daraus abgeleiteten Ziele, Messgrößen, Maßnahmen etc. durch Kennzahlen und Leistungsindikatoren gemessen werden kann. Sie bieten Organisationen damit die benötigte Rückkopplung zum Generieren von Lerneffekten (vgl. Krick 2002). Die fünf Befähigerkriterien auf der linken Seite hingegen berücksichtigen, was eine Organisation macht und *wie* sie vorgeht, um die gewünschten Ziele zu erreichen (vgl. Westermann et al. 2003).

Das Modell geht von der Annahme aus, dass „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft [...] durch eine Führung erzielt (werden), die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt“ (EFQM 2003a, 12). Eine Organisation ist dabei nicht statisch, sondern durch einen Regelkreis gekennzeichnet, wobei durch „Innovation und Lernen“ die Leistungen der Befähiger (also Führung, Mitarbeiter und Partner) gesteigert werden, was letztlich zu einer Verbesserung der Ergebnisse führen soll. Das EFQM-Modell berücksichtigt dabei nach

dem Prinzip der Kausalität die Ursache-Wirkungs-Beziehungen, d.h. welches Vorgehen seitens der Befähiger zu welchen Ergebnissen geführt hat (vgl. Stumpf 2005).

Neben der Einteilung in Befähiger und Ergebnisse erfolgt eine weitere Differenzierung durch die relative Gewichtung der einzelnen Kriterien. Die im Modell angegebenen Prozentzahlen geben Informationen zur Wertigkeit der jeweiligen Befähiger- und Ergebniskriterien. Die Ergebniskriterien werden dabei gleich stark mit 50 Prozent gewichtet, womit ihnen eine recht hohe Bedeutung beigemessen wird. Die relative Wichtigkeit der einzelnen Kriterien wird betont durch die unterschiedlichen Prozentsätze (vgl. Krick 2002).

Die neun Kriterien des Modells werden genutzt, um den Stand einer Organisation auf dem Weg zu Excellence zu ermitteln. Bei einer Bewertung, die durch eine Organisation selbst oder durch Externe durchgeführt wird, werden die einzelnen Kriterien beurteilt, womit letztlich auch eine Gesamtbewertung einer Organisation erfolgen kann. Auf solch einer Grundlage werden dann auch die EFQM-Preise vergeben. Auf die RADAR-Logik, nach welcher eine Begutachtung durchgeführt wird, wird im Anschluss an den inhaltlichen Aufbau des Modells eingegangen.

Jedem der Kriterien ist eine Reihe von Teilkriterien zugeordnet, die die Bedeutung der Kriterien im Detail erläutern und auf die bei einer Bewertung einzugehen ist. Unter diesen Unterkriterien sind dann wiederum so genannte Orientierungspunkte zu finden, die konkrete Beispiele dazu geben, was unter einem Teilkriterium zu verstehen ist. Diese Hinweise können als Denkanstöße betrachtet werden, die nicht zwingend erfüllt werden müssen und auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben (vgl. EFQM 2003). Dies bietet einen großen Ermessensspielraum und gewährleistet eine breite Anwendbarkeit des Modells.

Eine genaue Darstellung der Kriterien und Teilkriterien des Modells ist Anhang B zu entnehmen.

### **Die RADAR-Logik**

Wie bereits erläutert, entsteht durch Innovation und Lernen ein Regelkreis, der zu einer ständigen Verbesserung der Befähiger führen soll. Unterstützt und umgesetzt wird dieser Regelkreis durch die als Kernstück geltende RADAR-Logik (vgl. EFQM 2003a), wobei RADAR als ein logisches Konzept zur Fremd- und Selbstbewertung zu verstehen ist. Bei der Beurteilung der Kriterien werden Prozesse nach den folgenden vier Elementen untersucht:

1. **Results (Ergebnisse):** Welche Ziele werden gesetzt bzw. sollen erreicht werden?
2. **Approach (Vorgehen):** Welche Vorgehensweisen sind geplant? Sind sie fundiert und geeignet, um die Ergebnisse zu erreichen?
3. **Deployment (Umsetzung):** Ist das Vorgehen systematisch umgesetzt, um eine vollständige Realisierung sicherzustellen?

4. **Assessment & Review** (Bewertung und Überprüfung): Finden regelmäßige Bewertungen und Überprüfungen statt, die die Wirksamkeit des Vorgehens und der Umsetzung messen, den Verbesserungsbedarf ermitteln, und werden entsprechende Schlüsse aus den Erkenntnissen gezogen (Lernen)?

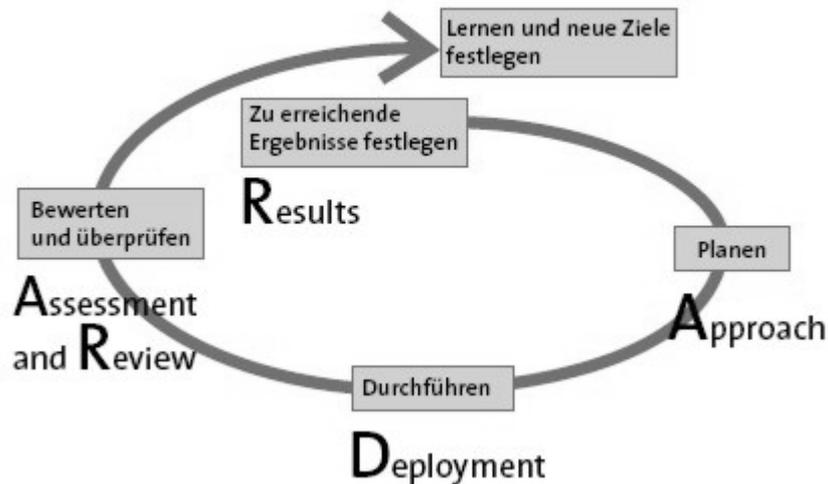


Abbildung 7: Aspekte der RADAR-Bewertungsmethodik der EFQM (Quelle: SEG & DBU 2006, 17)

Besonderes Augenmerk wird bei diesem Vorgehen auf die Politik und Strategie der Organisation gelegt. Mit dieser sollen die festgelegten Ergebnisse erreicht werden und das Vorgehen soll in die Politik und Strategie integriert sein bzw. diese unterstützen (vgl. EFQM 2003a).

Die bei einer Bewertung berücksichtigte RADAR-Logik wird anhand der so genannten RADAR-Bewertungsmatrix umgesetzt. Hierbei wird ein Punktesystem verwendet, bei dem eine maximale Gesamtpunktzahl von 1000 erreicht werden kann. Jedes der neun Kriterien erhält dabei entsprechend seiner relativen Gewichtung (vgl. Abbildung 6) eine gewisse Punktzahl. Diese Gewichtung entspricht der Einschätzung der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien zur Zeit der Entwicklung des Modells. Sie wurde bei den bisherigen Modifizierungen beibehalten. Das Kriterium Führung macht z.B. einen Anteil von zehn Prozent aus, dementsprechend kann es maximal 100 Punkte der Gesamtbewertung ausmachen. Analog wird auch bei der Punktevergabe der Teilkriterien vorgegangen, dabei hat jedes Teilkriterium, bis auf die der Kriterien 6, 7 und 8, eine gleiche Gewichtung.

Bei der Bewertung wird zunächst so vorgegangen, dass jedem Teilkriterium eine prozentuale Beurteilung von null bis 100 zugeordnet wird, wobei die oben bereits genannten Elemente (Vorgehen, Umsetzung, Bewertung und Überprüfung sowie Ergebnisse) berücksichtigt werden. Zur Zusammenfassung der Bewertung werden dann die einzelnen Prozentangaben erfasst und die Gesamtpunktzahl berechnet.

Die Punktebewertung spielt vor allem eine Rolle bei der Bewerbung um den EEA. Sie ist aber ansonsten als eine Methode zu verstehen, die Organisationen deutlich macht, wo sie im Vergleich zu anderen stehen, wo sie ihre Ressourcen effektiv einsetzen können und wie sie sich, sofern sie die Bewertung regelmäßig durchführten, verbessert haben.

### 3.2 Berücksichtigung und Bedeutung von Stakeholdern im EFQM-Modell

Die besondere Bedeutung von Stakeholdern wird bereits in der grundlegenden Prämisse des EFQM-Modells deutlich (EFQM 2003a, 12):

*Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt.*

Zudem wird an exponierter Stelle der Grundkonzepte die zentrale Bedeutung der Beziehung einer Organisation mit ihren Stakeholdern deutlich gemacht: „Wirklich exzellente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie um die Zufriedenheit ihrer Interessengruppen bemüht sind [...]“ (EFQM 2003b, 3). Hervorgehoben werden hierbei die zur Zufriedenstellung der Interessengruppen erforderlichen Leistungen einer Organisation, die Personen (Befähiger), Methoden etc., die für die Erstellung der Leistung bedeutend sind sowie die potenziell zu erbringenden Leistungen. Es wird zudem die Herausforderung betont, diesen Anspruch auch in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs, schneller Innovationszyklen und häufiger Veränderungen im wirtschaftlichen, sozialen und kundenbezogenen Umfeld aufrecht zu erhalten (vgl. EFQM 2003b).

Der Begriff der Interessengruppen wird durch die EFQM definiert als „Gruppen und Individuen (...), die von innen oder außen einen Einfluss auf die Organisation haben, wie z.B. Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten, die Gesellschaft, in deren Umfeld die Organisation tätig ist, und solche mit einer finanziellen Beteiligung an der Organisation“ (EFQM 2003b, 3). Es werden folglich die traditionell von Unternehmen betrachteten Gruppen (Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten) als Stakeholder angesehen, wobei explizit die finanziellen Teilnehmer erwähnt werden. Erweitert wird der Begriff um sekundäre Stakeholder, hier die direkte Gesellschaft, in der eine Organisation tätig ist, jedoch ohne eine nähere Erläuterung, welche Personen, Institutionen, Verbände etc. als direkte Gesellschaft betrachtet werden.

Aus der Definition geht hervor, dass Stakeholder aufgrund ihrer Einflussmöglichkeit für Unternehmen von Bedeutung sind. Es wird aber nicht weiter darauf eingegangen, in welcher Form dieser Einfluss erfolgen kann – ob dieser beispielsweise das Erreichen der Unternehmensziele und damit einhergehend den Unternehmenserfolg beeinflussen könnte etc. Eine prinzipiell mögliche Beeinflussung der Interessengruppen durch Organisationen, wie sie die Definition nach Freeman (1984, 46) beinhaltet (vgl. Kapitel 2.2.1), wird in zuvor genannter Definition nicht berücksichtigt. Allerdings wird dieser Aspekt in der Definition der Gesellschaft im Rahmen des Glossars beachtet. Dort wird sie beschrieben als „Diejenigen Personen, die von der Organisation betroffen sind oder es meinen [...]“ (EFQM 2003a, 32).

Trotz dieser Einschränkungen ist anzunehmen, dass Stakeholdern eine zentrale Bedeutung im Rahmen des Modells zukommt. Um dies genauer zu ermitteln, werden im Folgenden zunächst die Prinzipien der Grundkonzepte mit ihrer Stakeholderberücksichtigung erläutert, im Anschluss daran die Kriterien bzw. Teilkriterien und Orientierungspunkte.

### 3.2.1 *Stakeholder als zentraler Bestandteil der Grundkonzepte der Excellence*

Stakeholder und deren Bedeutung für Organisationen werden in allen Grundkonzepten angesprochen – meist aus eher instrumenteller Perspektive (vgl. Thul et al. 2007). Dies wird in der detaillierten Beschreibung der Grundkonzepte in Kapitel 3.1.2 ersichtlich. Der Übersichtlichkeit halber sind im Folgenden jene Prinzipien mit Stakeholder-Bezug stichpunktartig aufgelistet. Einige dieser Prinzipien finden sich in unterschiedlichen Grundkonzepten wieder und haben somit parallel Bedeutung in verschiedenen Bereichen des Modells.

#### **Prinzipien bzw. Aufgaben einer exzellenten Organisation mit Stakeholder-Bezug**

- Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder anerkennen, messen, verstehen, voraussehen, erfüllen und auf Veränderungen des Umfeldes reagieren (Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Management mittels Fakten & Prozessen, Soziale Verantwortung)
- Erfahrungen und Wahrnehmungen der Stakeholder sammeln und analysieren (Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden)
- Informationen über derzeitige und potenzielle Stakeholder sammeln und diese unter kurz-, mittel- und langfristigen Aspekten zur Festlegung von Politik, Strategie, operativen Zielen, Kennzahlen und Planungen nutzen (Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden)
- Ausgewogene Ergebnisse für die Stakeholder planen und erzielen (Ergebnisorientierung)
- Beziehungen zu Stakeholdern schaffen und erhalten (Ausrichtung auf den Kunden)
- Mitarbeiter rekrutieren, entwickeln, unterstützen (zur Eigeninitiative), motivieren und für Ziele gewinnen, deren Wissen und Ideen zum Vorteil der Organisation nutzen, absichern, anerkennen, aktiv beteiligen (Führung & Zielkonsequenz, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung)
- Identifikation und Attraktivität für Interessengruppen über Werte, ethische Grundsätze und Kultur gewährleisten (Führung & Zielkonsequenz)
- Zusammenarbeit mit Interessengruppen unter Berücksichtigung eines beidseitigen Vorteils (Führung & Zielkonsequenz, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, Entwicklung von Partnerschaften, Soziale Verantwortung)
- Ideen aller Interessengruppen unvoreingenommen aufgreifen und nutzen (Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung)

- Vorbeugemaßnahmen entwickeln und einführen, die Vertrauen bei den Interessengruppen schaffen und erhalten (Management mittels Fakten und Prozessen)
  - Alle internen und externen Anforderungen bei der Kontrolle der Organisation erfüllen (Management mittels Fakten und Prozessen)
  - Partnerschaften mit Organisationen bzw. Stakeholdern entwickeln, welche in die Lage versetzen, eine verstärkte Wertschöpfung für Interessengruppen zu erzielen (Entwicklung von Partnerschaften)
  - Handeln gegenüber Interessengruppen transparent machen und darüber Rechenschaft ablegen (Soziale Verantwortung)
  - Sich des derzeitigen und zukünftigen Einflusses der Organisation auf die Gesellschaft bewusst sein und jegliche negative Einflüsse minimieren (Soziale Verantwortung)
- (vgl. EFQM 2003b).

Die Summe der aus den Grundkonzepten abgeleiteten Prinzipien, die eine Organisation in Bezug auf ihre Stakeholder zu berücksichtigen hat, verdeutlicht die zentrale Bedeutung von Interessengruppen in den Grundkonzepten der Excellence. Auffällig ist dabei, dass nicht nur die Sammlung von Informationen über die Ansprüche der Stakeholder seitens der EFQM als wichtig erachtet wird, sondern vor allem auch die Beteiligung und Einbindung der Stakeholder in das strategische und operative Management. Versucht man dementsprechend die zahlreich aufgelisteten Prinzipien in übergeordnete Themen, die in Bezug zu Stakeholdern wichtig erscheinen, zusammenzufassen, so sind dabei folgende vier Punkte zu nennen:

1. Sammeln von Informationen (aktuelle und zukünftige Bedürfnisse und Erwartungen; Erfahrungen, Wahrnehmungen) über derzeitige / potenzielle Interessengruppen
2. Informationen über Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder fließen in die Strategie mit ein (sie sind somit Teil der Grundlage für das operative Management)
3. Beteiligung und Bindung von / Zusammenarbeit mit Interessengruppen
4. Transparenz gegenüber / Vertrauen und Identifikation seitens Interessengruppen

Ob und wie die erläuterten stakeholderorientierten Prinzipien und Themenbereiche in den Kriterien des EFQM-Modells berücksichtigt sind, soll im Folgenden erörtert werden.

### *3.2.2 Stakeholderberücksichtigung in den Kriterien des Modells*

Die Prinzipien der Grundkonzepte werden in den Kriterien, Teilkriterien und zahlreichen Orientierungspunkten berücksichtigt und finden ihre Anwendung über die Bewertung, bei der sie als Bezugspunkte hinzugezogen werden. Im Bereich der Ergebniskriterien bestehen die Orientierungspunkte in Hinweisen auf Kennzahlen und Indikatoren, mit denen Organisationen ihre Leistungen messen können. Allerdings sind die Orientierungspunkte als Beispiele zu

verstehen, die Organisationen berücksichtigen und damit die Anforderungen des Modells erfüllen können, deren vollständige Berücksichtigung im Sinne einer Checkliste aber explizit nicht gefordert ist (vgl. EFQM 2003a). Aus diesem Grund sind die nachfolgend genannten Beispiele der Stakeholderberücksichtigung nicht als Garant dafür zu betrachten, dass bei einem EEA-Preisträger die gesamte Bandbreite der im EFQM-Modell genannten Stakeholderthemen berücksichtigt wird.

Bei einer ersten Betrachtung des inhaltlichen Aufbaus kommt unweigerlich der Gedanke auf, dass Stakeholder eine zentrale Rolle im Rahmen des EFQM-Modells einnehmen, da die Stakeholder-Gruppen Führung (Management), Mitarbeiter sowie Kunden, Lieferanten und Gesellschaft im Rahmen des Kriteriums „Partnerschaften & Ressourcen“, als Kriterien des Modells festgelegt sind. Zudem sind die Ergebniskriterien anhand unternehmerischer Stakeholder strukturiert: Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Kapitalgeber (vgl. Thul et al. 2007).

In der aktuellen Modellbroschüre der EFQM sind die Stakeholdergruppen Kunden, Mitarbeiter und Partner als so genannte „rote Fäden“ aufgezeigt und können folglich als Themen betrachtet werden, die sich durch das gesamte Modell ziehen.

### **Stakeholder in den Befähigerkriterien**

Im Rahmen der Befähigerkriterien wird besonders die Führung betont, die dafür zuständig ist, Mitarbeiter und Partnerschaften so zu unterstützen und mit ihnen zusammen zu arbeiten, dass Politik & Strategie sowie die jeweiligen Prozesse umgesetzt werden, um letztlich die gesetzten Ziele zu erreichen. In den Teilkriterien 1c („Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen“) und 1d („Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence“) werden die Kommunikation, die Arbeit und die Beziehung des Managements mit, sowie das Engagement für die externen und internen Stakeholder hervorgehoben. Das Management („Führung“) als Stakeholder findet also deutliche Berücksichtigung im EFQM-Modell (vgl. EFQM 2003a).

Explizite Berücksichtigung finden auch die Mitarbeiter durch das dritte Kriterium des EFQM-Modells, wo betont wird, Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, deren Wissen und Kompetenz zu entwickeln, sie zu beteiligen, mit ihnen ein Dialog zu führen und sie für ihre Leistungen anzuerkennen (vgl. EFQM 2003a).

Die Bedeutung externer Partnerschaften für die unternehmerische Wertschöpfung wird im Rahmen des Teilkriteriums 4a hervorgehoben. Hier sind nicht nur Partnerschaften mit Lieferanten oder Kunden gemeint, sondern auch solche mit anderen Organisationen und der Gesellschaft, allerdings wird auf die Bedeutung der Gesellschaft nur selten hingewiesen. Besonders wichtig erscheint es im Rahmen von Partnerschaften mit Stakeholdern, Kernkompetenzen zu erkennen und wirksam einzusetzen, sich gemeinsam weiterzuentwickeln und einen gegenseitigen Wissensaustausch zu pflegen, dies vor allem um eine gesteigerte Wertschöpfung zu erreichen (vgl. EFQM 2003a). Das Know-how der Stakeholder kann folglich

seitens der Organisation genutzt werden und in das Organisations-eigene Wissen übergeben, so dass letztlich durch Partnerschaften eine Wertschöpfungssteigerung zu erzielen ist.

Nicht nur in den genannten Kriterien, bei denen eine Stakeholderberücksichtigung auf den ersten Blick nahe liegend erscheint, finden Interessengruppen Erwähnung. In dem Kriterium „Politik & Strategie“ werden in allen Teilkriterien Stakeholder angesprochen. Dies wird vor allem in Teilkriterium 2a deutlich, in dem die Notwendigkeit der Ermittlung von Bedürfnissen und Erwartungen aktueller und zukünftiger Interessengruppen betont wird, um darauf aufbauend Strategie und Politik zu entwickeln, zu bewerten und zu aktualisieren (siehe Teilkriterium 2c). Dabei die unterschiedlichen bzw. kurz- und langfristigen Ansprüche der Stakeholder gegeneinander abzuwägen und letztlich die Strategie gegenüber den Interessengruppen zu kommunizieren, wird ebenfalls aufgeführt (vgl. Kriterien 2c und 2d). Vor der Analyse von Ergebnissen und Erwartungen der Stakeholder die aktuellen und potenziellen Stakeholder sowie deren jeweilige Relevanz für die Organisation zu ermitteln, wird dabei nicht erwähnt.

Im Rahmen des fünften Kriteriums „Prozesse“ findet jedoch die Identifikation von Stakeholdern Berücksichtigung. Hier ist impliziert, dass Stakeholder nach einem systematisch gestalteten und gemanagten Prozess identifiziert werden (vgl. EFQM 2003a, Kriterium 5a). Prozesse werden dem Kriterium 5b nach gestaltet und verbessert, um Kunden und andere Interessengruppen zufrieden zu stellen und deren Wertschöpfung zu steigern. Zudem wird das Ermitteln von Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden hervorgehoben, welche im Prozess der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung als besonders wichtig erachtet werden (eine Berücksichtigung der anderen Interessengruppen wird erst in den Orientierungspunkten angesprochen) (vgl. EFQM 2003a, Kriterium 5c). Besondere Berücksichtigung erfahren Kunden zudem, weil explizit Kundenbeziehungen gemanagt und vertieft werden sollen (vgl. EFQM 2003a, Kriterium 5e). Beziehungen zu anderen Interessengruppen finden jedoch keine explizite Erwähnung.

### **Stakeholder in den Ergebniskriterien**

Bei den Ergebniskriterien des Modells beziehen sich, mit Ausnahme der „Schlüsselergebnisse“, alle Ergebnisse auf die Stakeholdergruppen Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft. Dabei wird jeweils unterschieden zwischen „Messergebnissen“ (Kennzahlen), die zeigen, wie die jeweiligen Interessengruppen die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Umfragen, Fokusgruppen, Anerkennungen und Beschwerden, Presseartikeln, Vertretern aus Öffentlichkeit etc.), und „Indikatoren“, die eine Organisation verwendet, um die eigene Leistung zu überwachen, zu verbessern und vorhersagen zu können, wie Stakeholder die Leistung wahrnehmen werden. Eine weitere Unterteilung nach finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen bzw. Indikatoren wird in den „Schlüsselergebnissen“ vorgenommen, die von besonderem Interesse für Kapitalgeber sind (vgl. Thul et al. 2007). Hier finden im Bereich der nicht-finanziellen Indikatoren Partnerschaften oder Mitarbeiter und deren wertschöpfende Bedeutung für die Organisation Berücksichtigung.

Den Stakeholdergruppen entsprechend bietet das Modell zahlreiche Beispiele für Messergebnisse oder Leistungsindikatoren, dies vor allem bei traditionell von Unternehmen berücksichtigten Stakeholdern wie Kunden oder Mitarbeitern. Bei den „gesellschaftsbezogenen Ergebnissen“ sind ebenfalls zahlreiche Beispiele für Messergebnisse genannt, durch die deutlich wird, dass vor allem das direkte Umfeld (z.B. Nachbarn, Gemeinden) in dem eine Organisation tätig ist, von der EFQM als gesellschaftlicher Stakeholder betrachtet wird. Das globale Umfeld, das bei weltweit agierenden Organisationen auch durch die unternehmerische Tätigkeit beeinflusst wird, erfährt hier allerdings keine Berücksichtigung.

Eine zentrale Bedeutung kommt im Rahmen der Ergebniskriterien den „kundenbezogenen Ergebnissen“ zu, die mit einer Gesamtgewichtung von 20 Prozent einen recht großen Anteil ausmachen. Deutlich weniger Bedeutung wird dabei mit neun Prozent den „mitarbeiterbezogenen Ergebnissen“ und mit nur sechs Prozent den „gesellschaftsbezogenen Ergebnissen“ beigemessen. Ob diese prozentuale Verteilung für alle Organisationsformen und oder Unternehmensbranchen angemessen ist, kann kritisch hinterfragt werden. So ist z.B. zu vermuten, dass bei gemeinnützigen Organisationen den „gesellschaftsbezogenen Ergebnissen“ eine größere Bedeutung zukommen könnte.

Es ist letztlich festzuhalten, dass die Ergebniskriterien eine Orientierung an den unternehmerischen Stakeholdern erkennen lassen, wobei den gesellschaftlichen Stakeholdern geringere Bedeutung beigemessen wird. Hervorzuheben ist jedoch, dass bei den „gesellschaftsbezogenen Ergebnissen“ auch Stakeholderansprüche aufgeführt werden, bei denen kein unmittelbares wirtschaftliches Interesse zu erkennen ist (vgl. Thul et al. 2007).

### **3.3 Erweiterung des EFQM-Modells unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten**

Aus den vorigen Kapiteln geht hervor, dass Interessengruppen eine zentrale Bedeutung im Rahmen des EFQM-Modells einnehmen. Besonders betont werden dabei die von Unternehmen traditionell als Stakeholder berücksichtigten Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter sowie die Führung. Die Gesellschaft, in der Organisationen tätig sind, wird ebenfalls als Stakeholder betrachtet, allerdings findet sie weniger starke Berücksichtigung und es wird auch nicht weiter differenziert, wer dabei als Gesellschaft betrachtet wird. Zudem findet der Dialog mit und die Einbindung von Stakeholdern, insbesondere gesellschaftlicher Anspruchsgruppen, wenig Beachtung.

Eine Erweiterung des EFQM-Modells unter Nachhaltigkeitsaspekten könnte eine verstärkte Berücksichtigung von Anspruchsgruppen, vor allem gesellschaftlicher Gruppen, und deren Partizipation mit sich ziehen. Welche tatsächliche Bedeutung dem Nachhaltigkeitsleitbild zukommt und welche Auswirkungen dies auf die Stärke der Berücksichtigung von Stakeholdern, vor allem gesellschaftlicher Stakeholder, hat, soll im Folgenden erläutert werden. Dabei wird zunächst darauf eingegangen, wie das Leitbild der Nachhaltigkeit Eingang in das Modell findet. Daran anschließend wird der Sustainable Excellence Ansatz vorgestellt, der auf der

Struktur des EFQM-Modells aufbaut und die dort formulierten Anforderungen in Bezug auf das Leitbild der Nachhaltigkeit vertieft (vgl. Thul et al. 2007).

### 3.3.1 *Nachhaltigkeit im EFQM-Modell*

Auch wenn das Modell durch seinen ganzheitlichen Ansatz bereits einige Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigte, fand 2003 eine Weiterentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit statt, weil nachhaltigkeitsrelevante Themengebiete nicht explizit genannt und für Außenstehende schwer zu erkennen waren (vgl. Westermann et al. 2003). Basis dieser Erweiterung waren Ergebnisse der Sustainable Excellence Group, die das EFQM-Modell mit dem Ziel überarbeiteten, Nachhaltigkeitsaspekte als feste Bestandteile innerhalb des Modells zu verankern. Einige Inhalte der von dieser Gruppe erarbeiteten Änderungs- und Ergänzungsvorschläge wurden im Rahmen der kontinuierlichen Überarbeitung des Modells übernommen und erhielten demzufolge europaweit Gültigkeit, womit sie auch in der heute bestehenden Version des EFQM-Modells berücksichtigt sind (vgl. SEG & DBU 2006).

#### **Nachhaltigkeit in den Grundkonzepten der Excellence**

Im Rahmen der Grundkonzepte der Excellence wird an vorderster Stelle von „Nachhaltige(r) Excellence“ (EFQM 2003b, 3) gesprochen, wodurch der Anschein entsteht, Nachhaltigkeit könne ein zentrales Prinzip der Grundkonzepte darstellen. Allerdings wird nicht definiert, was unter „nachhaltig“ zu verstehen ist, so dass der Begriff zunächst eher im Sinne von „langfristig“ interpretiert werden kann. Auch im Prinzip der „Ausrichtung auf den Kunden“ wird von „nachhaltige(m) Kundennutzen“ (EFQM 2003b, 5) gesprochen, was eher als langfristiger Kundennutzen aufgefasst werden kann. Nachhaltigkeit im Sinne der in Kapitel 2.2.1 erläuterten Definition (Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit) findet dann doch Berücksichtigung innerhalb des Grundkonzeptes „Soziale Verantwortung“ (dieser Begriff wird hier gleichbedeutend mit CSR verwendet (vgl. EFQM 2003b).), wo gefordert wird „Soziale Verantwortlichkeit und ökologische Nachhaltigkeit (zu) beachten und [...] sie aktiv heute und für die Zukunft (zu betreiben)“ (EFQM 2003b, 7). Dieses im Zuge der Weiterentwicklung unter Nachhaltigkeitsaspekten detaillierter ausgeführte Grundkonzept schließt die Berücksichtigung von Anspruchsgruppen, insbesondere die „globale Gemeinschaft“ (EFQM 2003b, 7), als auch die Einbindung von Stakeholdern in gemeinsame Projekte ein. Informationen über derzeitige und potenzielle Stakeholder zu sammeln und deren Bedürfnisse und Erwartungen vorauszusehen wird ebenfalls in den Grundkonzepten thematisiert. Den Dimensionen „Soziales“ und „Ökologie“ sowie der Zukunftsorientierung (vgl. die Definition der Brundtland-Kommission in Kapitel 2.2.1) wird somit Rechnung getragen, auch wenn dies nur in geringem Maße zu erkennen ist.

Die soziale Dimension und die ökonomische Dimension hingegen finden durch alle Grundkonzepte hinweg Beachtung, wie in Folge der betonten Bedeutung der Stakeholder-Berücksichtigung und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg deutlich wird (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.1). Allerdings wird den gesellschaftlichen Stakeholdern (eine im Leitbild der Nachhaltigkeit wichtige Anspruchsgruppe) neben der Erwähnung in „Entwick-

lung von Partnerschaften“ und der Berücksichtigung im Prinzip der „sozialen Verantwortung“ kaum Bedeutung beigemessen.

Festzuhalten ist, dass das Leitbild der Nachhaltigkeit, inklusive seiner drei Dimensionen, durch seine Verortung im Prinzip der „sozialen Verantwortung“ grundsätzliche Berücksichtigung im Rahmen der Grundkonzepte findet. Allerdings ist eine Berücksichtigung der Nachhaltigkeit durch alle Grundkonzepte hinweg nicht zu erkennen.

### **Nachhaltigkeit in den Kriterien des Modells**

„Nachhaltigkeit“ und „soziale Verantwortung“ sind in der aktuellen Modellbroschüre der EFQM als rote Fäden bezeichnet, die sich durch das Modell ziehen (vgl. EFQM 2003a). Diese roten Fäden wurden im Rahmen der in 2003 erarbeiteten Veränderungen eingeführt und betonen verstärkt die Berücksichtigung von Anspruchsgruppen durch das Modell. Dennoch ist anzumerken, dass speziell den gesellschaftlichen Stakeholdern geringere Bedeutung beigemessen wird, als dies bei Mitarbeitern oder Kunden der Fall ist.

Die in Kapitel 3.2.2 erläuterte Bedeutung von Stakeholdern deutet bereits darauf hin, dass die soziale Dimension der Nachhaltigkeit im Rahmen des Modells Berücksichtigung findet. Es lassen sich aber auch Orientierungspunkte mit einer engen Verbindung zur ökologischen Dimension finden.

Tabelle 1 veranschaulicht zusammenfassend die Orientierungspunkte einer sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit in den Befähigerkriterien.

Tabelle 1: Orientierungspunkte einer sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit in den Befähigerkriterien des EFQM-Modells (Quelle: nach Steimle 2007, 150f.)

<b>Kriterium 1:</b> <b>Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte und ethische Grundsätze sowie Verantwortung für die Gesellschaft entwickeln und vorleben, die die Kultur der Organisation unterstützen.</li> <li>• Aktivitäten vorantreiben, unterstützen und sich für diese einsetzen, die auf die Verbesserung der globalen Umwelt und den Beitrag der Organisation für die Gesellschaft ausgerichtet sind, unter Berücksichtigung des Aspekts der Anerkennung der Rechte und Interessen zukünftiger Generationen.</li> <li>• Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt fördern und dazu ermutigen.</li> </ul>
<b>Kriterium 2:</b> <b>Politik &amp; Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bedürfnisse von derzeitigen und zukünftigen Interessengruppen, einschließlich Kunden, Mitarbeiter, Partner, Gesellschaft und Geldgeber, identifizieren, verstehen und vorwegnehmen.</li> <li>• Daten zu sozialen, umwelt- und sicherheitsbezogenen sowie gesetzlichen Belangen unter kurz- und langfristigen Aspekten analysieren.</li> <li>• Daten zu den Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg analysieren.</li> <li>• Die kurz- und langfristigen Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen gegeneinander abwägen.</li> <li>• Soziale und umweltbezogene Standards mit den Partnern abstimmen und kontinuierlich weiterentwickeln.</li> </ul>
<b>Kriterium 3:</b> <b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter und deren Vertretungen an der Entwicklung der Personalpolitik, -strategien und -planung beteiligen.</li> <li>• Bei allen Aspekten der Beschäftigung Fairness fördern und sicherstellen, einschließlich Vorgehensweisen, Strategien und Plänen zur Chancengleichheit.</li> <li>• Alle Mitarbeiter zur Unterstützung der Realisierung und Ausschöpfung ihres gesamten Potenzials entwickeln, trainieren und coachen.</li> <li>• Lernmöglichkeiten für den Einzelnen, Teams und die Organisation entwickeln und fördern.</li> <li>• Bewusstsein und Engagement für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und soziale Verantwortung aktiv fördern.</li> <li>• Den Umfang von Sozialleistungen festlegen, z.B. betriebliche Renten, Gesundheitsfürsorge, Kinderbetreuung.</li> <li>• Sich bei der Förderung sozialer und kultureller Aktivitäten der Verschiedenheit und unterschiedlichen kulturellen Hintergründe bewusst werden und sie berücksichtigen.</li> </ul>

<b>Kriterium 4:</b> <b>Partner- schaften &amp; Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen über den gesamten Lebenszyklus von Produkten in umweltschonender Weise einsetzen.</li> <li>• Abfälle reduzieren und der Wiederverwertung zuführen.</li> <li>• Jeglichen ungünstigen globalen Einfluss von Produkten, Herstellungsprozessen und Dienstleistungen minimieren.</li> <li>• Verbrauch durch Transporte optimieren.</li> <li>• Innovative und umweltfreundliche Technologien entwickeln, z.B. Einsparung von Energie und Ressourcen, Minimierung von Abfall und Emissionen, Betreiben von Recycling und Wiederverwertung.</li> </ul>
<b>Kriterium 5:</b> <b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte und Dienstleistungen betreuen, einschließlich ihrer Wiederverwertung, soweit angebracht.</li> <li>• Kunden im verantwortungsvollen Umgang mit den Produkten beraten.</li> </ul>

Daneben weist das Modell auch zahlreiche Ansatzpunkte auf, die der ökonomischen Dimension zugeordnet werden können, weil aus ihnen eine ökonomische Langfristperspektive deutlich wird (vgl. Steimle 2007).

Im Bereich der Ergebniskriterien ist es vor allem das Kriterium 8 „gesellschaftsbezogene Ergebnisse“, das dem Nachhaltigkeitsleitbild nachkommt und sich z.B. auf das Verhalten eines Unternehmens als verantwortungsbewusster Bürger („Corporate Citizen“), auf die Vermeidung schädlicher Umweltauswirkungen unternehmerischer Tätigkeit oder auf eine Mitwirkung in den Gemeinden der Unternehmensstandorte bezieht (vgl. Steimle 2007; EFQM 2003a). In den übrigen Ergebniskriterien (6, 7 und 9) werden soziale Aspekte zum Teil berücksichtigt (vgl. Kapitel 3.2.2), allerdings wird ökologischen Themen kaum Beachtung geschenkt, womit gefolgert werden kann, dass auch ökologisch orientierte Stakeholderansprüche weniger stark berücksichtigt werden.

Wie auch im Rahmen der Untersuchung der Stakeholder-Berücksichtigung des Modells erläutert, ist an dieser Stelle kritisch zu bemerken, dass die Nennung oder Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten kein Garant für deren tatsächliche Einhaltung durch die Unternehmen ist. So ist beispielsweise ein Umweltmanagement in Unternehmen nicht unbedingt ein Kriterium für die Vergabe eines Preises seitens der EFQM. Es gab vermutlich in der Vergangenheit bereits Preisträger, die kein Umweltmanagement betrieben haben.

### 3.3.2 Der Sustainable Excellence Ansatz

Die Sustainable Excellence Group entwickelte 2001 den Sustainable Excellence Ansatz, mit dem Nachhaltigkeitsaspekte fest in dem EFQM-Modell verankert werden sollten (vgl. SEG & DBU 2006). Basis für eine Auswahl der Nachhaltigkeitskriterien, mit denen das Modell erweitert werden sollte, war eine Analyse von Nachhaltigkeitskonzepten, bei der Nachhaltigkeitsindikatoren herausgearbeitet, gewichtet und in das EFQM-Modell integriert wurden (vgl.

Westermann et al. 2003). Der Sustainable Excellence Ansatz verknüpft folglich das Leitbild der Nachhaltigkeit mit dem Managementmodell der EFQM und hat zum Ziel, nachhaltige Entwicklung zu einem integralen Bestandteil der strategischen und operativen Planung eines Unternehmens werden zu lassen (vgl. SEG & DBU 2006). Der Ansatz kann somit als ein „Orientierungsrahmen für den Aufbau eines konsequent auf Nachhaltigkeit und exzellente Leistungen ausgerichteten Managementsystems“ (Thul et al. 2007, 20) betrachtet werden.

Die Struktur des EFQM-Modells bleibt bei diesem Ansatz grundsätzlich bestehen, allerdings werden bei den Teilkriterien und Orientierungspunkten die Anforderungen des Nachhaltigkeitsleitbildes detaillierter herausgearbeitet (vgl. Steimle 2007). Folgende Aspekte werden gegenüber dem herkömmlichen EFQM-Modell stärker betont (SEG & DBU 2006, 8):

- Ethische Grundhaltung und Wertorientierung,
- Verantwortung für die Gesellschaft,
- Rechte und Interessen zukünftiger Generationen (langfristige Ausrichtung),
- Stärkere Betonung und Einbindung der Interessengruppen (Stakeholder),
- Konzepte der Führung zur Mitarbeiterinnen-Entwicklung unter Beachtung des demografischen Wandels,
- Verbesserung der globalen Umwelt, integrierte Gewichtung der Material- und Energieeffizienz bei der Prozessoptimierung,
- Chancengleichheit und kulturelle Vielfalt sowie
- Wahrnehmung globaler und regionaler Verantwortung.

Die Orientierungspunkte des EFQM-Modells haben, wie bereits erwähnt, keinen bindenden Charakter. Die Sustainable Excellence Group hingegen plädiert dafür, die Ansatzpunkte ihres Modells einzuhalten: „Was bei Excellence als Möglichkeit beschrieben wird, ist bei Sustainable Excellence Pflicht“ (SEG & DBU 2006, 8). Das Modell der Sustainable Excellence Group hat folglich einen deutlich normativeren Ansatz als das EFQM-Modell und bietet Unternehmen, die sich am Leitbild der Nachhaltigkeit ausrichten wollen, eine stärkere Verhaltenssicherheit in Bezug auf das Leitbild als das EFQM-Modell (vgl. Steimle 2007). Im Sinne der in Kapitel 2.1.1 eingeführten Definition der Nachhaltigkeit findet auch die ökonomische Dimension im Sustainable Excellence Ansatz Berücksichtigung. Die Orientierung an einem erweiterten Kreis von Stakeholdern und deren Einbeziehung in eine strategische Chancen-Risiko-Betrachtung werden als Grundlage wirtschaftlichen Erfolges betrachtet (vgl. SEG & DBU 2006; Steimle 2007).

Um veränderten Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens zu begegnen, hat die Sustainable Excellence Group in 2006 zusammen mit Vertretern aus Unternehmen weitere Änderungen am Modell vorgenommen (vgl. SEG & DBU 2006). Tabelle 2 zeigt beispielhaft neue

oder veränderte Teilkriterien bzw. Orientierungspunkte der überarbeiteten Sustainable Excellence, die einen Bezug zu Stakeholdern aufweisen.

Tabelle 2: Beispiele der Besonderheiten von Sustainable Excellence (mit Bezug zu Stakeholdern) (Quelle: nach SEG 2007)

<b>Kriterium 1:</b> <b>Führung</b>	<u>Interessengruppen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Dialog mit den Interessengruppen fördern und einen Ausgleich der Interessen (auch unter Berücksichtigung der zukünftigen Interessengruppen und deren Bedürfnisse) anstreben.</li> <li>• Engagement im lokalen Umfeld, am Standort, z.B. über Netzwerke und Kooperationen mit anderen Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung, Forschung und Wissenschaft und anderer Organisationen</li> <li>• Ökologisches und soziales Engagement innerhalb und außerhalb der Organisation fördern.</li> </ul> <u>Wertorientierung:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Wertvorstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie Werte der Organisation identifizieren und in Einklang bringen.</li> </ul>
<b>Kriterium 5:</b> <b>Prozesse</b>	<u>Interessengruppen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden <u>und unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen anderer Interessengruppen</u> entworfen und entwickelt.</li> <li>• Neue Produkte und Dienstleistungen zusammen mit den Kunden und Partnern entwerfen und entwickeln, die die Wertschöpfung für die Kunden und für die betroffenen Interessengruppen erhöhen.</li> </ul>
<b>Kriterium 8:</b> <b>Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</b>	<u>Interessengruppen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse der im Rahmen von Kriterium 2 identifizierten relevanten Interessengruppen – in gleicher Behandlung wie Mitarbeiter und Kunden</li> </ul>

Die Änderungen betonen noch stärker die Bedeutung von Führungskräften, die neben einer Unterstützung der Werte einer Organisation den Dialog mit Stakeholdern fördern und den Ausgleich der Ansprüche ihrer Stakeholder anstreben sollen. Eine stärkere Berücksichtigung von Interessengruppen, jenseits der Kunden, Mitarbeiter, Partner, Anteilseigner und Kapitalgeber, ist zudem eine Forderung, die an unterschiedlichen Stellen hervorgehoben wird. Außerdem wird der Anspruch erhoben, den „gesellschaftsbezogenen Ergebnissen“ eine höhere Gewichtung beizumessen (vgl. SEG & DBU 2006).

Die formulierten Anforderungen und Änderungen des Ansatzes werden angewendet bei der Arbeit der Sustainable Excellence Group mit Organisationen, durch die der Sustainable Excellence Gedanke verbreitet werden kann. Zudem besteht durch einen regelmäßigen Austausch mit der DGQ und der EFQM die Möglichkeit, frühzeitig Input zu liefern und zu einer weiteren Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im EFQM-Modell beizutragen (vgl. SEG & DBU 2006).

### **3.4 Zwischenfazit**

Es ist deutlich gemacht worden, dass Stakeholdern eine zentrale Bedeutung im Rahmen des EFQM-Modells zukommt. Deren Einfluss auf die Wertschöpfung einer Organisation wird an einigen Stellen des Modells hervorgehoben. Im Rahmen der Bemühung um kontinuierliche Verbesserung werden nicht nur interne Stakeholder (Mitarbeiter und Führung) und externe Stakeholder wie Lieferanten und Kunden berücksichtigt, sondern ebenso die Gesellschaft. Die Berücksichtigung dieser Interessengruppe ist zu einem gewissen Teil auf Ergänzungen im Rahmen der Erweiterung um Nachhaltigkeitsaspekte zurückzuführen.

Allerdings macht die geringe Gewichtung der gesellschaftlichen Stakeholder im Vergleich zu der anderer Stakeholder innerhalb der Ergebniskriterien deutlich, dass das EFQM-Modell nicht alle Stakeholder gleichermaßen berücksichtigt. Aufgrund von Kriterien-Struktur und Gewichtung lässt sich tendenziell eine Grundausrichtung an Stakeholdern mit einem direkten Einfluss auf Unternehmen und somit unmittelbar wirtschaftlich relevanten Anspruchsgruppen erkennen (vgl. Steimle 2007).

Der Sustainable Excellence Ansatz gewährleistet hingegen durch seine Ergänzungen am EFQM-Modell eine Berücksichtigung aller unternehmerischen Stakeholder, unabhängig von der unmittelbar wirtschaftlichen Relevanz. Zudem fordert er, den „gesellschaftsbezogenen Ergebnissen“ gleich hohe Bedeutung beizumessen wie den „kunden- oder mitarbeiterbezogenen Ergebnissen“. Er schließt also nicht bereits im Vorfeld gewisse Anspruchsgruppen aus.

## **4 STAKEHOLDERMANAGEMENT MIT DEM EFQM-MODELL**

### **4.1 Analyse des EFQM-Modells auf Grundlage der Anforderungen an ein umfassendes Modell für das strategische Stakeholdermanagement**

Im den folgenden Kapiteln wird analysiert, inwiefern das Modell die Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement erfüllt. Dabei werden systematisch die in Kapitel 2.4 erarbeiteten Anforderungen in Verbindung mit dem EFQM-Modell gesetzt.

#### *4.1.1 Anerkennung der Stakeholder und ihrer Interessen*

Eine Anforderung an ein Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen ist die Anerkennung und Berücksichtigung von Stakeholdern und deren Interessen. Diese Anforderung kann dann als erfüllt betrachtet werden, wenn im Aufbau des Modells deutlich wird, dass das Bestehen unterschiedlicher Stakeholder und ihrer Interessen anerkannt wird, diese in der Struktur berücksichtigt und ihnen zentrale Bedeutung beigemessen werden.

Dass Stakeholdern eine zentrale Bedeutung im Rahmen des EFQM-Modells zukommt, wurde bereits deutlich gemacht (vgl. Kapitel 3.2). So finden Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft, Management („Führung“) und Partner (als Stakeholdergruppen) in der Prämisse des Modells Berücksichtigung. Zudem geht aus der eigenen Stakeholderdefinition hervor, dass diese als Gruppen betrachtet werden, die einen Einfluss auf Unternehmen haben und anzunehmen ist, dass sie unter anderem aus diesen Gründen berücksichtigt werden. In den Grundkonzepten und Kriterien wird letztlich deutlich, dass auch die Interessen und Ansprüche der Stakeholder anerkannt und ihnen Beachtung geschenkt wird (vgl. Kapitel 3.2).

Allerdings ist die Vielfalt der Anspruchsgruppen, mit denen Unternehmen potenziell in Beziehung zueinander stehen können, nicht ausreichend berücksichtigt. Explizite Berücksichtigung finden nur folgende Stakeholder: Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten, die Gesellschaft, in deren Umfeld die Organisation tätig ist, und Anteilseigner. Der Begriff „Stakeholder“ wird dabei nicht weiter spezifiziert. Außerdem macht die geringe Gewichtung gesellschaftlicher Stakeholder deutlich, dass das EFQM-Modell nicht alle Stakeholder gleichermaßen berücksichtigt (vgl. Kapitel 3.2.2). Abhilfe kann hierbei eine Orientierung an dem Sustainable Excellence Ansatz leisten, der einen erweiterten Kreis von Stakeholdern einbezieht und die gleiche Behandlung gesellschaftsbezogener Ergebnisse im Vergleich zu „mitarbeiter- und kundenbezogenen Ergebnissen“ fordert (vgl. SEG & DBU 2006; Kapitel 3.3.2). Trotz dieser Einschränkung ist zu folgern, dass das EFQM-Modell die grundsätzliche Anforderung, Stakeholder und deren Interessen und Ansprüche anzuerkennen und zu berücksichtigen, erfüllt.

Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte sich sowohl im strategischen als auch normativen Bereich mit den Interessen und Bedürfnissen der Stakeholder befassen. Die aus normativen Gründen resultierende Beachtung von Stakeholdern und deren Interessen wird in

den Grundkonzepten der Excellence deutlich, vor allem in dem der sozialen Verantwortung. Dort wird das Bemühen betont, „die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen“ (EFQM 2003b, 7). Es wird zudem die Verantwortung herausgestellt, das Handeln gegenüber Interessengruppen transparent zu machen und darüber Rechenschaft abzulegen sowie negative Einflüsse auf die Gesellschaft zu minimieren. Auch in den unterschiedlichen Kriterien wird diese normativ-ethische Berücksichtigung an einigen Stellen deutlich (vgl. hierzu

). Dass sich das EFQM-Modell im strategischen Bereich mit Stakeholderansprüchen befasst, wird an zahlreichen Stellen evident und kann auch der in Kapitel 3.2.1 angeführten Auflistung der Stakeholderberücksichtigung in den Grundkonzepten entnommen werden. So wird z.B. erläutert, mit Interessengruppen unter Berücksichtigung eines beidseitigen Vorteils zusammenzuarbeiten oder Partnerschaften mit Organisationen bzw. Stakeholdern zu entwickeln, die in die Lage versetzen, eine verstärkte Wertschöpfung für Interessengruppen zu erzielen. Zudem werden Stakeholderinteressen im Rahmen des Kriteriums 2a berücksichtigt, wo erläutert wird, dass Politik und Strategie auf den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen beruhen (vgl. Anhang B). Es kann also gefolgert werden, dass das EFQM-Modell der Anforderung gerecht wird, das Prinzip der sozialen Verantwortung zu berücksichtigen und sich sowohl im strategischen als auch normativen Bereich mit Stakeholdern und deren Interessen und Bedürfnissen zu befassen.

#### *4.1.2 Systematische Analyse der Stakeholder und ihrer Interessen*

Eine zentrale Anforderung an ein Modell für das Stakeholdermanagement besteht darin, eine systematische Analyse von Stakeholdern und ihren Interessen zu ermöglichen. Aktuelle und potenzielle Anspruchsgruppen eines Unternehmens zu identifizieren und deren Relevanz für das Unternehmen zu bestimmen, ist dabei von besonderer Bedeutung. Das EFQM-Modell erfordert ein systematisches Gestalten und Managen von Prozessen, in das auch das Identifizieren von Interessengruppen der Prozesse eingeschlossen ist (vgl. hierzu Kapitel 3.2.2). Das EFQM-Modell fordert also ein systematisch gestaltetes und gemanagtes Identifizieren von Stakeholdern. Eine Systematik bei der Sammlung von Informationen über Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder findet jedoch keine Berücksichtigung.

Das alleinige Identifizieren von Stakeholdern und das Sammeln von Informationen über derzeitige und zukünftige Anspruchsgruppen und deren Interessen (vgl. Kapitel 3.1.2, Grundkonzept „Ergebnisorientierung“) stellt allerdings noch keine Analyse dar. Diese erfordert vielmehr einzuschätzen, welche Bedeutung und Relevanz Stakeholder für das Unternehmen besitzen. Im EFQM-Modell wird nicht explizit dazu aufgefordert, die jeweilige Relevanz von Stakeholdern für eine Organisation zu ermitteln (vgl. Kapitel 3.2.1). So wird nicht gefordert, Stakeholder beispielsweise anhand ihres Beeinflussungspotenzials, ihrer Durchsetzungsfähigkeit, ihrer Organisationsfähigkeit, etc. zu analysieren. Zudem erfolgt eine im Vorfeld eingeschränkte Beachtung festgelegter Stakeholder, zu denen Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten, die Gesellschaft, in deren Umfeld die Organisation tätig ist, und Anteilseigner zählen. Abhilfe kann auch hier der Sustainable Excellence Ansatz schaffen, der sich an ei-

nem erweiterten Kreis von Interessengruppen orientiert und betont, dass alle relevanten Interessengruppen und ihre Bedürfnisse erfasst werden müssen und deren Bedeutung für das Unternehmen zu klären ist (vgl. SEG & DBU 2006). Wie dies geschehen soll und z.B. anhand welcher Eigenschaften die relevanten Stakeholder ermittelt werden können, wird allerdings auch hier nicht weiter spezifiziert.

Das Sammeln von Informationen über Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder, eine in der Analyse von Stakeholderinteressen implizierte Forderung, findet hingegen häufiger Erwähnung im EFQM-Modell. Das Grundkonzept der „Ergebnisorientierung“ fordert z.B. das Messen und Voraussehen von Erwartungen und Bedürfnissen der Stakeholder und impliziert somit die proaktive Ermittlung potenzieller Ansprüche, welche auch in der systematischen Stakeholderanalyse thematisiert wird (vgl. Kapitel 2.4.2). Auch im Rahmen des Kriteriums 2a findet das Identifizieren und Vorwegnehmen von Interessen und Ansprüchen der Stakeholder Berücksichtigung. Das Abwägen beziehungsweise der Ausgleich unterschiedlicher Stakeholderansprüche, wie es als eine Anforderung formuliert ist, wird in Kriterium 2c berücksichtigt: „die kurz und langfristigen Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen gegeneinander abwägen“ (EFQM 2003a, 15), so dass zumindest in Bezug auf Politik und Strategie von einer Analyse der Stakeholderinteressen gesprochen werden kann. Voraussetzung für den Ausgleich von Stakeholderinteressen jedoch ist die Einschätzung, wie dringlich gewisse Anforderungen erfüllt werden müssen oder welche Interessen vernachlässigt werden können bzw. müssen. Hierfür kann die Information über Machtpotenzial, Durchsetzungsfähigkeit, etc. jener Stakeholder, die diese Interessen vertreten, von Bedeutung sein. Wenn also keine Informationen über die Eigenschaften gewisser Stakeholder gesammelt werden oder relevante oder kritische Stakeholder nicht ermittelt werden, erscheint es schwierig, einen Ausgleich der unterschiedlichen Interessen vorzunehmen. Dies deutet auf ein Defizit des EFQM-Modells hin, die Analyse relevanter oder kritischer Stakeholder zu geringfügig zu berücksichtigen und nicht darauf einzugehen, wie ein Ausgleich der unterschiedlichen Stakeholderinteressen ermöglicht werden kann.

Demzufolge ist eher nicht von einer systematischen Analyse der Stakeholder und ihrer Interessen, wie sie in einem Großteil der Literatur zum Stakeholder-Ansatz empfohlen wird, zu sprechen. Es wird zwar betont, aktuelle und zukünftige Stakeholder (systematisch) zu identifizieren und deren Interessen zu ermitteln, um eine Analyse handelt es sich dabei jedoch nicht. Positiv hervorzuheben ist jedoch der Ansatz, proaktiv Bedürfnisse aktueller und zukünftiger Interessengruppen zu antizipieren (vgl. Kapitel 3.1.2, Grundkonzept der „Ergebnisorientierung“; Anhang B, Kriterium 2a) und diese in Politik und Strategie sowie den Prozessen zu berücksichtigen.

#### *4.1.3 Bewertung von Stakeholderbeziehungen*

Für die Ermittlung des Einflusses gewisser Stakeholderbeziehungen auf den Unternehmenserfolg sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement beispielsweise die Erstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen unter der Berücksichtigung von Wirkungsketten ermöglichen, die den Nutzen von Stakeholderbeziehungen erkennen lassen.

Im EFQM-Modell werden solche Ursache-Wirkungs-Beziehungen grundsätzlich berücksichtigt und fließen in die Bewertung einer Organisation mit ein. Denn in der RADAR-Bewertungsmatrix wird explizit nach Ursachen für die erreichten Ergebnisse gefragt. Es soll dabei bewertet werden, ob die Ergebnisse des Unternehmens auf das Vorgehen zurückzuführen sind. Bei einem Bewertungsprozess werden also sowohl die Ergebnisse als auch die Voraussetzungen („Befähiger“) berücksichtigt und systematisch miteinander verknüpft (vgl. Thul et al. 2007). Weil im EFQM-Modell ein Schwerpunkt auf Führung, Mitarbeiter sowie Kunden und Partner gelegt wird (vgl. Kapitel 3.2), kann davon ausgegangen werden, dass Ursache-Wirkungs-Beziehungen bei diesen Stakeholdergruppen ausreichend hergestellt werden können. Die eher geringe Berücksichtigung gesellschaftlicher Stakeholder lässt jedoch vermuten, dass mögliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen gesellschaftlichen Stakeholdern und erreichten Ergebnissen unzureichend hergestellt bzw. erkannt werden. Zudem finden gesellschaftliche Ergebnisse aufgrund ihrer geringen prozentualen Wertigkeit eher geringe Gewichtung. Dieser Problematik kann begegnet werden, wenn eine Orientierung am Sustainable Excellence Ansatz erfolgt, bei dem gesellschaftlichen Stakeholdern eine stärkere Bedeutung beigemessen wird und für diese auch eine höhere Wertigkeit in den Ergebniskriterien gefordert wird. Von einer ausreichenden Berücksichtigung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen in Bezug auf gesellschaftliche Stakeholder kann bei Sustainable Excellence folglich ausgegangen werden.

Neben der Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement Messungen ermöglichen, die deutlich machen, inwiefern Ansprüche von Stakeholdern befriedigt werden und welche Anspruchsgruppen welchen Nutzen aus den Beziehungen mit Unternehmen ziehen. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass Unternehmen Informationen über die Interessen und Ansprüche ihrer Stakeholder besitzen. Das EFQM-Modell berücksichtigt in seinen Ergebniskriterien so genannte „Messergebnisse über die Wahrnehmung“ von Kunden, Partnern und Gesellschaft, die Aufschluss darüber geben sollen, wie diese Gruppen die Organisation wahrnehmen (vgl. EFQM 2003a). Diese können anhand von Umfragen, Fokusgruppen, etc. ermittelt werden und beziehen sich auf Image (Transparenz, Kommunikation, Image als verantwortungsvolles Mitglieder der Gemeinschaft, etc.), Zufriedenheit (z.B. Sicherheit des Arbeitsplatzes) Mitwirkung in den Gemeinden der Standorte, etc. Von solchen Messergebnissen lässt sich auf die Zufriedenheit der Interessengruppen schließen, welche letztlich auch auf den Nutzen hinweisen kann, den Stakeholder aus ihren Beziehungen zu Unternehmen ziehen. Es kann daher gefolgert werden, dass das EFQM-Modell grundsätzlich der Anforderung gerecht wird, Messungen der Anspruchs- und Nutzenbefriedigung der Stakeholder zu ermöglichen.

Zugleich sollte ein Modell für das Stakeholdermanagement auch Messungen ermöglichen, die deutlich machen, wie und in welchem Ausmaß Stakeholderbeziehungen von Nutzen für Unternehmen sind und ob und wie diese zu einer gesteigerten Leistung bzw. zu einem gesteigerten Unternehmenswert beitragen. Hierfür sollten Indikatoren und Kennzahlen entwickelt und eingeführt sein, die eine solche Bewertung ermöglichen. Das EFQM-Modell berücksichtigt in seinen Ergebniskriterien so genannte „Leistungsindikatoren“, bei denen es sich nach eigener Aussage um Messergebnisse handelt, die eine Organisation verwendet,

um die Leistung zu überwachen, zu analysieren, zu planen und zu verbessern (vgl. EFQM 2003a). Es lassen sich unter diesen einige Indikatoren erkennen, die einen aus Stakeholderbeziehungen entstehenden Nutzen verdeutlichen können. So wird z.B. bei den Leistungsindikatoren der mitarbeiterbezogenen Ergebnisse der messbare Nutzen von Teamarbeit angesprochen. Allerdings ist dies eines der wenigen Beispiele, das Stakeholderbeziehungen und den Nutzen für die Organisation in Beziehung zueinander setzt.

Auch im Rahmen der Schlüsselergebnisse des EFQM-Modells lassen sich bei den nicht-finanziellen Schlüsselleistungsindikatoren Aspekte finden, die eine Bewertung von Stakeholderbeziehungen und deren Beitrag für die Unternehmensleistung bzw. Wertschöpfung ermöglichen können. So werden beispielsweise Indikatoren berücksichtigt, die sich auf die Wertschöpfung von Partnerschaften oder den Ergebnisbeitrag von gemeinsam mit Partnern durchgeführten Verbesserungen beziehen. Jedoch lässt sich wie schon bei den anderen Ergebniskriterien feststellen, dass kaum andere Indikatoren zu finden sind, die den Einfluss von Stakeholderbeziehungen auf die Unternehmensleistung verdeutlichen. Der wertschöpfende Beitrag, den die Einbindung gesellschaftlicher Stakeholder in die Unternehmenstätigkeit gegebenenfalls mit sich bringt, wird nicht erwähnt.

Da die Aufzählung von Orientierungspunkten und Leistungsindikatoren jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, lassen sich weitere Indikatoren hinzuzufügen, die den Nutzen von Stakeholderbeziehungen für den Unternehmenserfolg verdeutlichen. So ist z.B. denkbar, dass Indikatoren ergänzt werden, die einen Bezug zwischen finanziellen Folgeergebnissen (wie sie im EFQM-Modell berücksichtigt sind) und gewissen Stakeholderbeziehungen herstellen. Würden dementsprechend die Ergebniskriterien des EFQM-Modells um Indikatoren erweitert, die verstärkt auf den wertschöpfenden Beitrag von Stakeholderbeziehungen eingehen, könnte das EFQM-Modell die Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement erfüllen. Mit einer Ausrichtung an Sustainable Excellence Ansatz würde zudem gewährleistet, dass diese Beziehungen auch in Bezug auf gesellschaftliche Stakeholder angemessen berücksichtigt würden.

#### *4.1.4 Anpassung an die Dynamik von Stakeholderbeziehungen*

Mit Blick auf die sich schnell verändernden Interessen und Ansprüche der Stakeholder sollte ein Stakeholdermanagement-Modell die regelmäßige Analyse und Prüfung der Stakeholderansprüche ermöglichen. Wie bereits ersichtlich wurde, verlangt das EFQM-Modell keine systematische Analyse von Stakeholderansprüchen, sondern fordert lediglich die Ermittlung von Stakeholderansprüchen (vgl. Kapitel 4.1.2). Die regelmäßige Erfassung jener Ansprüche findet zudem keine Erwähnung. Es kann also zunächst festgehalten werden, dass das EFQM-Modell der Forderung nach einer regelmäßigen Analyse der Stakeholderinteressen nicht gerecht wird.

Eine weitere Anforderung, die in Hinblick auf die Dynamik von Stakeholderbeziehungen von einem Modell für das Stakeholdermanagement zu erfüllen ist, ist die Berücksichtigung einer proaktiven Ermittlung von Stakeholdern und ihren Ansprüchen. In den Prinzipien des Modells wird an mehreren Stellen das Voraussehen von Stakeholderbedürfnissen und -erwartungen

und die Berücksichtigung aktueller und potenzieller Interessengruppen thematisiert (vgl. Kapitel 3.2.1). Zentrale Bedeutung kommt dem Antizipieren von Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen auch im Rahmen des Kriteriums 2a zu, wo diese Stakeholderinteressen als Grundlage für Politik und Strategie betrachtet werden (vgl. Anhang B). Zukünftige Bedürfnisse und Erwartungen von Interessengruppen werden entsprechend dem EFQM-Modell zudem berücksichtigt, um Verbesserungen und Weiterentwicklungen von Produkten oder Dienstleistungen vorausszusehen und zu identifizieren (vgl. EFQM 2003a, Kriterium 5c). Das EFQM-Modell erfüllt demgemäß die Anforderung, eine proaktive Ermittlung von Stakeholdern und deren Bedürfnissen zu berücksichtigen. Es kann davon ausgegangen werden, dass das proaktive Ermitteln von Stakeholdern und ihren Interessen eine regelmäßige Sammlung von Stakeholderinformationen voraussetzt. Man kann davon ausgehen, dass im EFQM-Modell aufgrund der Antizipation von Stakeholder (-interessen) eine regelmäßige Ermittlung der Stakeholderinteressen impliziert ist.

Eine im Sinne der strategischen Frühaufklärung frühzeitige Informationsbeschaffung über Veränderungen des Unternehmensumfeldes zu gewährleisten, ist eine weitere Anforderung an ein Stakeholdermanagement-Modell. Das EFQM-Modell berücksichtigt im Rahmen von Kriterium 2 „Politik und Strategie“ Entwicklungen am Markt vorwegzunehmen, das Antizipieren von Entwicklungen anderer Unternehmensumfelder findet jedoch keine explizite Berücksichtigung. Dass auch nicht-marktliche Umfelder Stakeholderinteressen und damit deren Verhalten beeinflussen können, wurde bereits in Kapitel 2.2.1 erläutert. Der genannten Anforderung wird das EFQM-Modell folglich nicht hinreichend gerecht. Bleiben Veränderungen anderer Unternehmensumfelder unbeachtet, kann möglicherweise die Chance verpasst werden, auf gesellschaftliche Entwicklungen, die sich gegebenenfalls auch auf Markt und Wettbewerb auswirken können, frühzeitig zu reagieren oder möglicherweise einen Wettbewerbsvorteil als „first mover“ zu erlangen.

Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte neben der Beachtung der vielfältigen Änderungspotenziale auch die Stabilität von Stakeholderbeziehungen beachten und aus diesem Grund die Pflege, aber auch den Ausbau von Beziehungen und Partnerschaften mit anderen Organisationen berücksichtigen. In den Grundkonzepten der Excellence ist die Entwicklung von Partnerschaften als eigenständiges Prinzip formuliert, wobei auch der Erhalt wertschöpfender Partnerschaften und das Entwickeln nachhaltiger (auszulegen als „langfristiger“) Beziehungen angesprochen wird (vgl. Kapitel 3.1.2). Berücksichtigung findet dieses Prinzip vor allem in Kriterium 4a (Management von Partnerschaften) sowie in Kriterium 9 (Messung der Effektivität von Partnerschaften) (vgl. EFQM 2003a). Weitere Verknüpfungen bestehen zu Kriterium 1c (Zusammenarbeit von Management und Partnern), zu Kriterium 2a (Interessen der Partner für die Entwicklung von Politik und Strategie ermitteln) und zu Kriterium 2c (Ausgleich dieser Interessen mit denen anderer Stakeholder). Die genannten Beispiele verdeutlichen, dass das EFQM-Modell die Pflege und den Ausbau von Beziehungen und Partnerschaften berücksichtigt und folglich dieser Anforderung entspricht.

#### 4.1.5 *Kommunikation, Dialog, Partizipation und Information in Stakeholderbeziehungen*

Die Kommunikation und der Dialog mit Anspruchsgruppen, die Partizipation von Stakeholdern sowie das Generieren und Bereitstellen von Informationen für Stakeholder sind Anforderungen, die ein Modell für das Stakeholdermanagement berücksichtigen und fordern sollte.

Die Kommunikation wird im EFQM-Modell als so genannter „roter Faden“ bezeichnet, der sich durch das Modell zieht, was zu der Annahme führt, dass der Kommunikation mit Stakeholdern zentraler Stellenwert beigemessen wird. So findet die Kommunikation mit Stakeholdern in den Teilkriterien 1c „Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen“ und 1d „Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence“ Berücksichtigung, und es werden die Arbeit und die Beziehung des Managements mit Anspruchsgruppen sowie das Engagement für die externen und internen Stakeholder hervorgehoben (vgl. Anhang B). Der Führung wird also eine bedeutende Rolle bei der Kommunikation mit Stakeholdern zugeschrieben. Kommunikation findet auch Berücksichtigung im Rahmen von Kriterium 2d, wo empfohlen wird, die Politik und Strategie gegenüber den Interessengruppen zu kommunizieren (vgl. Anhang B). Außerdem erfährt der Dialog mit und die Einbindung von Mitarbeitern besondere Bedeutung in Teilkriterium 3d, wo zudem empfohlen wird, Kommunikationsbedürfnisse zu ermitteln, Kommunikationspolitik, -strategie und -pläne zu entwickeln, Kommunikationskanäle zu schaffen sowie Gelegenheiten zum Austausch von Vorgehensweisen und Wissen zu geben und sicherzustellen. Die Messung der Wirksamkeit von Kommunikation findet im Rahmen der Ergebniskriterien Beachtung. Mitarbeiter erfahren hier also starke Berücksichtigung, während anderen, vor allem gesellschaftlichen Stakeholdern, geringere Beachtung geschenkt wird.

Ebenso findet die Einbindung und Beteiligung (Partizipation) von Mitarbeitern Berücksichtigung (vgl. Anhang B, Kriterium 3c), bei den übrigen Stakeholdern wird dieser Aspekt jedoch eher indirekt deutlich. Im Rahmen der Grundkonzepte der Excellence wird beispielsweise die Zusammenarbeit mit Interessengruppen unter Berücksichtigung eines beidseitigen Vorteils erwähnt, und in Kriterium 4a wird angesprochen, Partnerschaften zu gestalten, die zu einer Steigerung von Wertschöpfung führen, sowie Kernkompetenzen von Partnern zu erkennen und wirksam einzusetzen (vgl. EFQM 2003a). Die Zusammenarbeit und das Nutzen von Kernkompetenzen setzen zu einem gewissen Grad auch die Partizipation von Stakeholdern voraus. Allein die Annahme, dass die Beteiligung von Stakeholdern im EFQM-Modell berücksichtigt wird, reicht jedoch nicht aus, um die Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement als erfüllt zu betrachten. Durch eine Orientierung am Sustainable Excellence Ansatz, der die stärkere Einbindung von Stakeholdern betont, würde ein Modell für das Stakeholdermanagement jedoch der Anforderung gerecht werden, die Partizipation von Stakeholdern zu berücksichtigen.

Das Generieren und Bereitstellen von Informationen für Stakeholder findet in den Grundkonzepten der Excellence keine explizite Erwähnung. Allerdings liest man in den Kriterien des Modells einige Hinweise darauf, dass die Stakeholderinformation im EFQM-Modell berück-

sichtigt wird. Dem Management von Informationen (und Wissen) ist ein eigenes Teilkriterium (4e) gewidmet mit der Forderung, eine Strategie zum Management von Informationen (und Wissen) zu entwickeln und internen und externen Nutzern geeigneten Zugriff auf nötige Informationen zu ermöglichen. Hierdurch ist theoretisch gewährleistet, dass Informationen generiert und bei der Informationsbereitstellung alle Stakeholder berücksichtigt werden. Deutlich wird dies durch ein Beispiel für Messergebnisse über die Wahrnehmung des Verhaltens als verantwortungsbewusster Mitbürger, wo die Bekanntgabe von Informationen, die für die Gemeinschaft relevant sind, angesprochen wird (vgl. EFQM 2003a, Kriterium 8a). Auch die unternehmerische Berichterstattung, die eine gesammelte Bereitstellung von Informationen für unterschiedliche Stakeholdergruppen ermöglicht, findet im EFQM-Modell Berücksichtigung, dies im Zuge der Kommunikation von Politik und Strategie („organisationsweites Berichtswesen zur Fortschrittsverfolgung einrichten“ (EFQM 2003a, 15, Kriterium 2d)) und des Managements der Finanzen (vgl. EFQM 2003a, Kriterium 4b). Letzteres beschränkt sich jedoch auf die Berichterstattung ökonomischer Informationen, so dass hier von einer Vernachlässigung ökologisch oder sozial orientierter Informationen ausgegangen werden kann. Diese finden jedoch in den „gesellschaftsbezogenen Ergebnissen“, wo erhaltene Auszeichnungen und Preise (hier zur Sozialberichterstattung) als Leistungsindikatoren herangezogen werden, Berücksichtigung (vgl. EFQM 2003a, Kriterium 8b).

Es kann letztlich festgehalten werden, dass das EFQM-Modell der Anforderung entspricht, Informationen zu generieren und für Stakeholder bereit zu stellen, wobei jedoch zu kritisieren ist, dass die Informationsbereitstellung für alle Stakeholder nicht explizit angesprochen wird.

#### *4.1.6 Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit*

Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte eine Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit erkennen lassen. Dementsprechend sollte es ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche von Stakeholdern, die Partizipation von Stakeholdern, eine Zukunftsorientierung, eine ständige Weiterentwicklung durch organisationale Lernprozesse sowie eine Bewertung von Stakeholderbeziehungen berücksichtigen.

Die bisherigen Ausführungen (vgl. speziell Kapitel 3.3.1) haben deutlich gemacht, dass das EFQM-Modell grundsätzlich ökonomisch, ökologisch und sozial orientierte Stakeholderansprüche berücksichtigt, ökologisch orientierte Ansprüche jedoch geringere Beachtung erfahren.

Der geforderten Zukunftsorientierung wird das Modell insofern gerecht, als es die proaktive Ermittlung potenzieller Stakeholder, deren aktuelle und zukünftige Interessen (vgl. Kapitel 4.1.4) sowie den derzeitigen und zukünftigen Einfluss einer Organisation auf die Gemeinschaft (vgl. Kapitel 3.1.2, Grundkonzept „Soziale Verantwortung“) berücksichtigt. Eine explizite Nennung und Berücksichtigung zukünftiger Generationen, welche im Leitbild der Nachhaltigkeit besondere Bedeutung erfahren, erfolgt im EFQM-Modell jedoch nicht. Die Partizipation von Stakeholdern wird im EFQM-Modell ebenfalls nicht direkt angesprochen, es lässt sich nur eine in Partnerschaften implizierte Beteiligung vermuten (vgl. Kapitel 4.1.5).

Das EFQM-Modell geht von einer dynamischen Sichtweise aus, wobei Organisationen als nicht statisch betrachtet werden. Das Modell ist dementsprechend durch einen Regelkreis gekennzeichnet, wobei durch Innovation und (organisationales) Lernen die Leistungen der Befähiger gesteigert werden, was letztlich zu einer Verbesserung der Ergebnisse führen soll. Die Selbstbewertung über die RADAR-Bewertungsmatrix, bei der Stärken und Verbesserungspotenziale des Unternehmens deutlich werden, unterstützt diesen organisationalen Lernprozess. Somit ist davon auszugehen, dass das EFQM-Modell der Anforderung, eine ständige Weiterentwicklung von Organisationen zu berücksichtigen, gerecht wird.

Es wird letztlich deutlich, dass das EFQM-Modell nur einem Teil der Anforderungen, die sich mit einer Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit ergeben, entspricht. Eine Lösungsmöglichkeit bietet auch hier der Sustainable Excellence Ansatz, der z.B. eine stärkere Betonung auf die Verbesserung der globalen Umwelt legt und die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit verstärkt berücksichtigt. Mit einer Orientierung an diesem Ansatz ist anzunehmen, dass ökologisch orientierte Ansprüche von Interessengruppen stärkere Beachtung erfahren. Außerdem ist zu vermuten, dass eine stärkere Berücksichtigung der Interessengruppen jenseits von Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Anteilseignern und Kapitalgebern, wie es Sustainable Excellence fordert, eine stärkere Berücksichtigung ökologisch orientierter Interessen impliziert. Denn es ist eher dieser erweiterte Kreis von Stakeholdern (z.B. gesellschaftliche Stakeholder), der ein stärkeres Interesse an Umweltauswirkungen von Unternehmen zeigt (z.B. wenn er direkt von diesen betroffen ist). Sustainable Excellence betont zudem die Rechte und Interessen zukünftiger Generationen sowie eine stärkere Partizipation bzw. „Einbindung“ (SEG & DBU 2006, 8) der Stakeholder und erfüllt damit die Anforderungen im Sinne einer Ausrichtung am Leitbild der Nachhaltigkeit auch in den Bereichen, bei denen das EFQM-Modell den Anforderungen nicht hinreichend gerecht wird.

#### *4.1.7 Bewältigung von Dynamik und Komplexität*

Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte die vielschichtigen, bereichs- und prozessübergreifenden Stakeholderbeziehungen berücksichtigen und dies in seinem Aufbau erkennen lassen. Über das Kriterium „Prozesse“, welches das Gestalten, Managen und Verbessern von Prozessen mit dem Ziel, Interessengruppen zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern, beinhaltet, finden prozessübergreifende Stakeholderbeziehungen Berücksichtigung. Das EFQM-Modell ist nicht nach Unternehmensbereichen untergliedert, es lassen sich aber in vielen Kriterien Stellen finden, bei denen ein Bezug zwischen Stakeholderbeziehungen und unterschiedlichsten Unternehmensbereichen auszumachen ist. Durch die Berücksichtigung stakeholderbezogener Kennzahlen und Indikatoren im Bereich der Ergebniskriterien lässt sich z.B. ein Bezug zum Bereich des Controllings ermitteln. Im Rahmen des Kriteriums „Prozesse“ sind Bezüge zu Forschung und Entwicklung sowie Marketing herzustellen, wobei es darum geht, in Übereinstimmung mit den Interessen der Kunden und anderer Stakeholder Verbesserungen zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen zu identifizieren (Marketing, Forschung und Entwicklung) sowie neue Produkte und Dienstleistungen zusammen mit Kunden und Partnern zu entwickeln (Forschung und Entwicklung). Es gibt weitere Beispiele in den Kriterien „Politik und Strategie“,

„Mitarbeiter“ oder „Partnerschaften und Ressourcen“, die deutlich machen, dass das EFQM-Modell die vielschichtigen Stakeholderbeziehungen einbezieht. Letztlich ist festzuhalten, dass das ganzheitliche EFQM-Modell die Komplexität von Stakeholderbeziehungen berücksichtigt.

Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte aufgrund von Dynamik und Komplexität der Stakeholderbeziehungen regelmäßig auf seine Korrektheit und Aktualität hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Das EFQM-Modell wird dieser Anforderung durch seine kontinuierliche Weiterentwicklung und Aktualisierung gerecht, und hat durch die Aufnahme von Veränderungsvorschlägen der Sustainable Excellence Group gezeigt, dass es sich veränderten Anforderungen anpassen kann (vgl. Kapitel 3.1.2).

#### *4.1.8 Berücksichtigung des Stakeholdermanagement Prozesses*

Ein Modell für das Stakeholdermanagement sollte die Berücksichtigung der am kontinuierlichen Verbesserungsprozess und an Regelkreisprinzipien orientierten entwickelten Prozessphasen für ein Stakeholdermanagement ermöglichen.

Wie bereits erläutert, ist durch „Innovation und Lernen“ ein Regelkreis im EFQM-Modell zu erkennen (vgl. Abbildung 6), der zu einer ständigen Verbesserung der Befähiger führen soll. Unterstützt und umgesetzt wird dieser Regelkreis durch die RADAR-Logik (vgl. Abbildung 7), die ähnliche Inhalte wie der kontinuierliche Verbesserungsprozess und somit auch der Stakeholdermanagement Prozess aufweist. So werden z.B. die Angemessenheit und der Erreichungsgrad von gesetzten Zielen, das Vorgehen, die Umsetzung sowie die Überprüfung von Messungen und Verbesserungen bewertet. Die bei einer (Fremd- oder Selbst-) Bewertung berücksichtigte Logik findet Anwendung durch die RADAR-Bewertungsmatrix. Es ist folglich anzunehmen, dass das EFQM-Modell über diese Bewertungsmatrix die grundsätzlichen Phasen des Stakeholdermanagement Prozesses berücksichtigt, jedoch ohne dass dabei ein Schwerpunkt auf den Stakeholderbezug gelegt wird. Die Bewertung ist grundsätzlich aber so offen gehalten, dass sie hypothetisch auf stakeholderbezogene Themen angewendet werden kann, wird sie im Rahmen eines Stakeholdermanagements eingesetzt.

Durch die grundsätzliche Funktion des EFQM-Modells, Selbstbewertungen zu ermöglichen, kann das eigene Stakeholdermanagement evaluiert werden, wobei die Zielsetzungen, die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele, die Umsetzung, die Ergebnisse sowie die Verbesserungsleistung überprüft werden können. Der Anforderung, eine Überprüfung des Stakeholdermanagements zu ermöglichen, wird das EFQM-Modell folglich gerecht.

Für die Operationalisierung eines Stakeholdermanagements ist die Entwicklung und Formulierung von Zielen und Strategien sowie das Umsetzen von daraus abgeleiteten Maßnahmen wichtig. Deshalb sollte ein Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen die Strategieentwicklung und deren Umsetzung durch Maßnahmen in seinem Aufbau berücksichtigen und eine Verbindung zum operativen Management besitzen. Im Bereich des Kriteriums „Politik und Strategie“ (vgl. Anhang B) werden die Entwicklung der Strategie sowie deren Umsetzung angesprochen. Berücksichtigung finden diese Aspekte auch in der

RADAR-Bewertungsmatrix, über welche die Zielsetzung, das Vorgehen, die Umsetzung sowie die Überprüfung bewertet werden. Eine Berücksichtigung dieser Aspekte ist demnach gegeben, für das Vorgehen zur Entwicklung und Umsetzung der Strategie und für eine unmittelbare Verbindung der Strategie mit dem operativen Management liefert das EFQM-Modell allerdings keine Hinweise. Daraus ist zu folgern, dass das EFQM-Modell in seiner Struktur grundlegende Phasen des Stakeholdermanagement Prozesses berücksichtigt, bezüglich der Operationalisierbarkeit eines Stakeholdermanagements allerdings Schwachpunkte aufweist, was die Strategieentwicklung und -umsetzung sowie die Verbindung zum operativen Management anbelangt.

#### **4.2 Ergebnisse und Folgerungen für das EFQM-Modell und dessen Eignung für ein Stakeholdermanagement**

Ein Modell, das als Grundlage für das Management von Stakeholderbeziehungen genutzt werden soll, müsste sowohl grundlegende als auch spezifische Anforderungen erfüllen (vgl. Kapitel 2.4), die sich in den Grundlagen und Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen eines Unternehmens begründen (vgl. Kapitel 2.3). Soll das EFQM-Modell für ein Stakeholdermanagement herangezogen werden, muss überprüft werden, inwiefern es als Grundlage für ein Management von Stakeholderbeziehungen geeignet ist. Hierfür ist analysiert worden, inwiefern das Modell den formulierten Anforderungen entspricht.

Die Analyse hat gezeigt, dass das Modell in vielen grundsätzlichen Punkten den Anforderungen entspricht, an einigen Stellen jedoch Schwachpunkte aufweist. So erfüllt es z.B. die Anforderung und Voraussetzung, Stakeholder und deren Interessen und Ansprüche anzuerkennen, lässt dabei jedoch von vornherein gesellschaftlichen Stakeholdern eine geringere Bedeutung zukommen (vgl. Kapitel 4.1.1). Auch der Anforderung, eine systematische Analyse der Stakeholder und ihrer Interessen zu ermöglichen, wird das EFQM-Modell nicht gerecht, weil nicht thematisiert wird, die jeweilige Relevanz (anhand von Beeinflussungspotenzial, Durchsetzungsfähigkeit etc., vgl. Kapitel 2.4.2) der Stakeholdern und ihrer Interessen für eine Organisation zu ermitteln. Das EFQM-Modell kommt grundsätzlich der Anforderung nach, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu ermitteln und eine Bewertung von Stakeholderbeziehungen zu ermöglichen. Die eher geringe Berücksichtigung gesellschaftlicher Stakeholder und die geringe prozentuale Gewichtung gesellschaftsbezogener Ergebnisse begründen jedoch die Annahme, dass mögliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen gesellschaftlichen Stakeholdern und erreichten Ergebnissen unzureichend hergestellt werden und Indikatoren und Kennzahlen, die den Nutzen gesellschaftlicher Stakeholder und deren Einfluss auf den Nutzen einer Organisation (z.B. eine gesteigerte Wertschöpfung, Unternehmenserfolg) verdeutlichen, zu wenig entwickelt werden (vgl. Kapitel 4.1.3). Auch den „Nachhaltigkeitsanforderungen“ (vgl. Kapitel 4.1.6) wird das Modell nicht in allen Punkten gerecht. Ein Kritikpunkt ist zudem, dass das EFQM-Modell einige Schwachpunkte hinsichtlich der Operationalisierung eines Stakeholdermanagements aufweist (vgl. Kapitel 4.1.8).

Eine Orientierung am Sustainable Excellence Ansatz kann bei vielen der genannten Beispiele die Schwachstellen des EFQM-Modells beheben. Durch die Verbindung von Nachhaltiger

Entwicklung und EFQM-Modell knüpft dieser Ansatz an den Standard des Modells an und erfüllt zudem die sich aus dem Leitbild der Nachhaltigkeit ergebenden Anforderungen. Dabei bezieht er einen weiteren Kreis von Stakeholdern ein und fordert die gleiche Behandlung gesellschaftsbezogener Ergebnisse im Vergleich zu „mitarbeiter- und kundenbezogenen Ergebnissen“ (vgl. SEG & DBU 2006; Kapitel 3.2.2), womit z.B. das Problem einer frühzeitigen Beschränkung der Stakeholdergruppen behoben ist. Sustainable Excellence betont auch die Ermittlung aller relevanten Interessengruppen und ihrer Bedürfnisse und berücksichtigt dabei, deren Bedeutung für das Unternehmen zu klären (vgl. SEG & DBU 2006), so dass auch hier mit einer Orientierung am Sustainable Excellence Ansatz dem Schwachpunkt des EFQM-Modells, begegnet werden kann. Sustainable Excellence beruht außerdem auf einem Vorgehen, das nicht nur eine erste Bestandsaufnahme, sondern auch die Maßnahmenplanung sowie die Projekt- und Maßnahmenumsetzung begleitet.

Das EFQM-Modell kann aufgrund seiner offenen Struktur um fehlende Aspekte ergänzt werden, die ein Modell für das Stakeholdermanagement berücksichtigen sollte. So ist z.B. denkbar, dass bei den Ergebniskriterien Indikatoren hinzugefügt werden, die einen Bezug zwischen finanziellen Folgeergebnissen (wie sie im EFQM-Modell berücksichtigt sind) und Stakeholderbeziehungen herstellen. Ergänzungen um Indikatoren, die verstärkt auf den wertschöpfenden Beitrag von Stakeholderbeziehungen eingehen, könnten zu einer besseren Eignung des EFQM-Modells für ein Stakeholdermanagement führen. Ebenso würde das Modell durch Ergänzungen um weitere Unternehmensumfelder (z.B. das soziale oder rechtliche Umfeld) im Teilkriterium 2a der Anforderung entsprechen, eine im Sinne der strategischen Früherkennung frühzeitige Informationsbeschaffung über Veränderungen des Unternehmensumfeldes zu gewährleisten (das EFQM-Modell nennt in seiner bisherigen Version nur die Berücksichtigung von Entwicklungen am Markt) (vgl. Kapitel 4.1.4).

Es wird letztlich deutlich, dass eine Orientierung an Sustainable Excellence eine wichtige Voraussetzung bietet, um einen Großteil der Anforderungen als erfüllt zu betrachten. Dennoch bedarf es weiterer Ergänzungen, damit das EFQM-Modell alle Anforderungen erfüllt. Da es aufgrund seiner Struktur offen für Veränderungen ist, lassen sich den Orientierungspunkten weitere, für das Stakeholdermanagement wichtige, Anhaltspunkte hinzufügen, um zu gewährleisten, dass das EFQM-Modell (mit der Orientierung an Sustainable Excellence) eine geeignete Grundlage für das Management von Stakeholderbeziehungen darstellt. Will die Unternehmensführung Stakeholderbeziehungen managen, kann sie also als Grundlage das EFQM-Modell zu Rate ziehen, sofern sie sich dabei an Sustainable Excellence orientiert und spezifische Ergänzungen um Stakeholder relevante Aspekte vornimmt. Welche Möglichkeiten bestehen, Stakeholderbeziehungen im Rahmen einer auf dem EFQM-Modell basierenden nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung zu managen, soll durch die Übertragung dieser Analyseergebnisse auf die nachhaltigkeitsstrategische Ausrichtung der ABB und das Stakeholdermanagement erfolgen. Dies ist Inhalt des Kapitels 5.

## **5 ÜBERTRAGUNG DER ANALYSEERGEBNISSE AUF DIE NACHHALTIGKEITSSTRATEGISCHE AUSRICHTUNG UND DAS STAKEHOLDERMANAGEMENT DER ABB**

Die Deutsche ABB (im Folgenden ABB) ist ein Unternehmen, das rund 11.000 Mitarbeiter beschäftigt und seinen zentralen Sitz in Mannheim hat. Es ist eines der weltweit führenden Energie- und Automationstechnikunternehmen, zu seinen Geschäftsfeldern zählen Energietechnik-Produkte und -Systeme, Automationsprodukte, Prozessautomation und Robotik. ABB setzt sich zusammen aus der ABB AG – dies ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der ABB Ltd. (ABB Konzern, Hauptsitz in Zürich) – sowie einigen anderen Gesellschaften. Die Unternehmen des Konzerns sind global tätig in über 100 Ländern mit etwa 108.000 beschäftigten Mitarbeitern (vgl. ABB 2007a).

ABB Ltd. verschreibt sich als zentralem Thema der Energieeffizienz und hat sich daher zum Ziel gesetzt, die Leistungen der Kunden in der Energieversorgung und der Industrie zu verbessern und gleichzeitig die schädlichen Umwelteinwirkungen zu verringern. Zudem will der Konzern einen Mehrwert für seine Stakeholder schaffen, indem er den Bedürfnissen von Kunden, Mitarbeitern und der Gesellschaft nachkommt. Er hat dabei die Vision sich in Hinblick auf Markteinfluss, Wachstum, Profitabilität, Wertschöpfung, Nachhaltigkeit und ethisches Verhalten bis 2009 als führender globaler Technologiekonzern zu positionieren (vgl. ABB 2007b).

Mit Bezug zur Vision des Konzerns, sich in Hinblick auf Nachhaltigkeit als führender Technologiekonzern zu profilieren, hat ABB sich das Ziel gesetzt, die zum Teil schon bestehenden Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit durch die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie zu bündeln und zu systematisieren sowie neue Ziele und Maßnahmen zu entwickeln. Die Strategie fundiert methodisch auf dem bei ABB in Deutschland etablierten EFQM-Modell (bzw. Sustainable Excellence), welches im Zuge der Implementierung eines Integrierten Management Systems bereits in einigen Gesellschaften angewendet wird.

Wie in Kapitel 2.1.3 erläutert, erfahren Stakeholder im Rahmen unternehmerischer Nachhaltigkeit grundsätzlich stärkere Berücksichtigung als dies bei konventionellen betriebswirtschaftlichen Ansätzen der Fall ist (vgl. Steimle 2007). Die Befriedigung der Bedürfnisse von Anspruchsgruppen wird in Anlehnung an den Grundgedanken des Nachhaltigkeitsleitbildes (vgl. Dyllick & Hockerts 2002) als zentraler Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit betrachtet. Demzufolge ist zu vermuten, dass ein Stakeholdermanagement im Rahmen der nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung der ABB Verortung finden kann. Außerdem gibt dies Grund zur Annahme, dass bei der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie Stakeholderinteressen hinreichende Berücksichtigung finden. Unterstützung findet diese Annahme durch die Aussage, dass die zu erarbeitende Nachhaltigkeitsstrategie der ABB, neben dem Bezug zu Vision und Strategie, die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder berücksichtigen soll.

Ein Stakeholdermanagement, wie es ein Großteil der sich mit diesem Thema beschäftigenden Literatur beschreibt (vgl. z.B. Freeman 1984; Janisch 1993; Schuppisser 2002), betreibt ABB bisher nicht (vgl. Klapper 2005). Trotzdem sind Stakeholder von zentraler Bedeutung für ABB, wie aus der Konzernpräsentation von 2007 hervorgeht. Zudem wird dem Dialog mit Stakeholdern große Bedeutung beigemessen. Stakeholderdialoge sind in der Organisationsstruktur der „Sustainability Affairs“ direkt unter dem Executive Committee an zentraler Stelle berücksichtigt, sind über die Sozialpolitik zentraler Inhalt der Nachhaltigkeitspolitik (der Dialog mit Stakeholdern ist im Rahmen des ersten Punktes der Sozialpolitik berücksichtigt) und werden auf Konzernebene in jährlichen Intervallen und bei den Ländern oder Standorten, sobald nachhaltigkeitsrelevante Themen auftauchen, durchgeführt (ABB 2007b).

Dass der Dialog mit Stakeholdern nicht nur von Vorteil für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen sein kann, sondern auch ABB dabei unterstützt, um z.B. die Sozialpolitik zu testen und zu implementieren (dies war beispielsweise das Ziel von im Rahmen einer Stakeholderdialog-Kampagne durchgeführten Stakeholderdialoge), kritische Meinungen einzufangen oder direktes Feedback zur Unternehmensleistung zu erhalten, ist vom Unternehmen erkannt. Die Möglichkeit, Chancen, Herausforderungen und Verbesserungspotenziale für ABB durch den Dialog mit Stakeholdern zu identifizieren und zukünftige Strategien festzulegen, wird zudem betont (vgl. ABB 2007b). Dabei sieht ABB das Ziel von Partizipationsprozessen auch darin, die nachhaltige Leistung zu verbessern. Die Verbindungen mit Stakeholdern aufrecht zu erhalten und Stakeholderansprüche zu berücksichtigen sollen das Unternehmen dabei unterstützen, Managementsysteme und Entscheidungsprozesse zu optimieren, besser auf die Ansprüche der Gesellschaft eingestellt und weniger Risiken ausgesetzt zu sein (vgl. Kornevall 2004).

Die genannten Aspekte geben Grund zur Annahme, dass ein Stakeholdermanagement im Rahmen der nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung der ABB erfolgreich implementiert werden könnte. Für die Übertragung der Analyseergebnisse wird erörtert, welche Möglichkeiten im Rahmen der auf dem EFQM-Modell (bzw. Sustainable Excellence) basierenden nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung für ABB bestehen, Beziehungen zu Stakeholdern zu managen. Auch wenn ein Management von Stakeholderbeziehungen üblicherweise erst im Anschluss an eine Strategieentwicklung betrieben wird, spielt es doch eine Rolle, welche Voraussetzungen die Nachhaltigkeitsstrategie bietet ein Stakeholdermanagement zu implementieren. Ferner ist zu überlegen, ob nicht auch das Berücksichtigen von Phasen des Stakeholdermanagement Prozesses (vgl. Kapitel 2.4.8) für eine stärkere Akzeptanz der Nachhaltigkeitsstrategie förderlich wäre. Daher wird im Folgenden ermittelt, inwiefern die Strategie Phasen des Stakeholdermanagement Prozesses berücksichtigt. In Vorbereitung darauf wird jedoch zunächst auf die Nachhaltigkeitsstrategie und deren Stakeholderberücksichtigung eingegangen.

## **5.1 Stakeholder in der Nachhaltigkeitsstrategie der ABB**

In Vorbereitung auf die Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie wurde zunächst ein Überblick über die aktuell diskutierten Themenbereiche der Nachhaltigkeit in Gesellschaft und

Wissenschaft verschafft, um damit auf Ansprüche der Interessengruppen bezüglich einer Nachhaltigkeitsstrategie der ABB zu schließen. Die Nachhaltigkeitsstrategie basiert dann auf einer Selbstbewertung des aktuellen Nachhaltigkeitsstatus der ABB, die unter Zuhilfenahme des Sustainable Excellence Ansatzes durchgeführt wurde. Dabei wurde ein Teil der EFQM-Kriterien mittels der RADAR-Methodik bewertet um die wichtigsten Stärken und Verbesserungspotenziale zu erarbeiten. Dem Sustainable Excellence Ansatz entsprechend wurden „Denkanstöße für das Thema Nachhaltigkeit“ berücksichtigt, welche auch Stakeholder relevante Themen beinhalten (z.B. 1c: „den Bedürfnissen und Erwartungen entsprechen, sie verstehen und darauf eingehen: z.B. in Form von Stakeholderdialogen“; „einen Ausgleich der Interessen anstreben“ (auch unter Berücksichtigung der zukünftigen Interessengruppen und deren Bedürfnissen)). Die in der Selbstbewertung herausgearbeiteten Stärken der ABB sind neben vielen anderen z.B. Partnerschaften mit Schulen, Universitäten etc., das Fördern sozialer Projekte (auch durch das Engagement der Mitarbeiter) und die Mitarbeit von Führungskräften in vielen Gremien (auch zur Nachhaltigkeit). Die Verbesserungspotenziale beziehen sich z.B. auf Stakeholderdialoge (in Deutschland) sowie Mechanismen zur Identifizierung und zum Ausgleich von Stakeholdern und deren Interessen (ausgenommen sind dabei Beziehungen auf Kundenseite; hier wird nach eigenen Aussagen ein sehr guter Dialog geführt).

Auf Grundlage der Recherche zum „Nachhaltigkeitsdiskurs“ in Wissenschaft und Gesellschaft, der Selbstbewertung, der Nachhaltigkeitspolitik und allgemeinen unternehmensinternen Strategiedokumenten sowie laufenden und beendeten Nachhaltigkeitsaktivitäten des ABB Konzerns wurde ein Handlungs- und Gestaltungsrahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie der ABB erarbeitet. Dieser baut auf der Struktur des EFQM-Modells auf (und einer Orientierung an Sustainable Excellence) inkl. der darin eingebetteten RADAR-Bewertungsmethodik. Durch seine Ausrichtung an Sustainable Excellence und aufgrund der Analyseergebnisse des EFQM-Modells kann davon ausgegangen werden, dass Stakeholder zentrale Berücksichtigung im Handlungs- und Gestaltungsrahmen finden. Bestätigt wird diese Annahme z.B. durch die Forderung (Nachhaltigkeits-)Ziele zu setzen, „um die Führung, die Mitarbeiter, die Partner, die Ressourcen und die Prozesse effektiv auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Interessengruppen auszurichten und eine effiziente Erreichung der gewünschten Ergebnisse zu ermöglichen“ (ABB 2007c, 1). Mit der Prämisse, das Handeln auf die Interessengruppen des Unternehmens auszurichten und Ergebnisse zu erzielen, die alle Interessengruppen begeistern, erfahren Stakeholder zudem zentrale Bedeutung. Im Bereich des Kriteriums „Politik und Strategie“ wird im Handlungs- und Gestaltungsrahmen betont, alle Stakeholder zu kennen, sie zu priorisieren und zu gewichten sowie die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen systematisch für die Erstellung oder Aktualisierung der Nachhaltigkeitsstrategie abzuwägen. Durch ein solches Priorisieren und Gewichten wird eine Bedeutungsbewertung der Stakeholder ermöglicht, die bei der Abwägung von Stakeholderinteressen unterstützend wirken kann. Mit dem Anspruch, Partnerschaften zum gegenseitigen und gesellschaftlichen Nutzen aufzubauen und zu betreiben, werden nicht nur strategische und normative Aspekte berücksichtigt, sondern es erfährt zudem auch die Gesellschaft als zu berücksichtigender Stakeholder explizit Beachtung (vgl. ABB 2007c).

Die auf Basis der Selbstbewertung erarbeitete Nachhaltigkeitsstrategie ist in Strategiefelder untergliedert, zu denen strategische Ziele und Handlungsansätze (unter Berücksichtigung des Handlungs- und Gestaltungsrahmens) abgeleitet werden. Bisher finden Stakeholder in ihrer Gesamtheit Berücksichtigung über ein Strategiefeld, das sich auf die Themen Stakeholderdialog, Berichtswesen und Kommunikation bezieht und in dem beispielsweise das Ziel formuliert ist, pro Standort einen qualifizierten und dokumentierten Dialog pro Jahr durchzuführen sowie jährlich einen deutschen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. In den anderen Strategiefeldern findet der Begriff des Stakeholders keine Erwähnung. Es lässt sich jedoch bei einigen dieser Strategiefelder eine Verbindung zu einzelnen Anspruchsgruppen finden, wie z.B. bei den Strategiefeldern, die sich auf die Erhöhung der Energieeffizienz beim Kunden (Kunden als Stakeholder) oder die Unterstützung der lokalen Bildungssysteme (Gemeinde oder Gesellschaft als Stakeholder) beziehen.

## **5.2 Möglichkeiten eines Stakeholdermanagements auf Basis des EFQM-Modells im Rahmen der nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung der ABB**

Mit der Ausrichtung am EFQM-Modell (bzw. Sustainable Excellence) und dem Leitbild der Nachhaltigkeit, das ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales anstrebt, werden in der Nachhaltigkeitsstrategie Führung, Kunden, Mitarbeiter, Partner, gesellschaftliche Gruppierungen und die Anteilseigner als miteinander verbunden betrachtet. Die nachhaltigkeitsstrategische Ausrichtung der ABB berücksichtigt folglich die grundlegende Voraussetzung, Anspruchsgruppen im Sinne des Stakeholder-Ansatzes anzuerkennen.

Wie bereits erwähnt, beruht die Nachhaltigkeitsstrategie auf einer Selbstbewertung, in der Stärken und Verbesserungspotenziale der ABB in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit anhand der RADAR-Logik erarbeitet wurden. Dementsprechend ermöglicht das EFQM-Modell mit seiner Bewertungslogik eine Unternehmensanalyse, die Bewertung des Unternehmensumfeldes (z.B. unter Berücksichtigung einer Stakeholder-Analyse) findet allerdings keine explizite Berücksichtigung. Im Rahmen der Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie wurde jedoch mit dem Überblick über die aktuell diskutierten Themenbereiche der Nachhaltigkeit in Gesellschaft und Wissenschaft versucht, auf die Ansprüche der Stakeholder bezüglich einer Nachhaltigkeitsstrategie der ABB zu schließen.

Da der Bewertung des Unternehmensumfeldes bei einer Strategieentwicklung im Rahmen eines Stakeholdermanagements besondere Bedeutung zukommt (vgl. Kapitel 2.4.8) und eine Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf die Interessengruppen Inhalt des Gestaltungs- und Handlungsrahmens ist, sollte einer Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung auch eine Analyse der Stakeholder, ihres Beeinflussungs- und Kooperationspotenzials, ihrer Interessen etc. vorgeschaltet sein. Dies ist insbesondere zu beachten, wenn im Rahmen der nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung ein Stakeholdermanagement betrieben werden soll. Mit einer Stakeholder-Analyse böte sich für ABB die Möglichkeit, die relevanten Interessengruppen sowie deren ökonomisch, ökologisch und sozial orientierten Ansprüche zu ermitteln und die zu definierenden Ziele auf die unterschiedlichen Stakeholder auszurichten. So-

mit würde das Unternehmen auch dem Anspruch des Handlungs- und Gestaltungsrahmens der Nachhaltigkeitsstrategie gerecht, Ziele und Handeln an den Interessengruppen auszurichten. Außerdem könnte die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen zu einer gesteigerten Akzeptanz der Nachhaltigkeitsstrategie führen. Aufgrund der großen Anzahl vielfältiger potenzieller Stakeholder und ihrer zum Teil konfligierenden Ansprüche kann es bei der Festlegung der strategischen Ziele zu Konflikten und unvereinbaren Zielen kommen, die sich nicht ohne weiteres lösen lassen. ABB steht bei der Strategieentwicklung daher vor der Herausforderung, zwischen diesen Zielen abzuwägen und z.B. jene Stakeholderansprüche zurückzustellen, die (mit Hilfe einer Stakeholder-Analyse) als möglicherweise weniger relevant betrachtet werden.

Da das EFQM-Modell bzw. Sustainable Excellence in seiner Struktur keine systematische Analyse der Stakeholder berücksichtigt, könnte auf andere Möglichkeiten zurückgegriffen werden, um die Ansprüche der Interessengruppen an die Nachhaltigkeitsstrategie zu ermitteln. Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit, z.B. mit der Unternehmenskommunikation, welche über zahlreiche Instrumente und Maßnahmen zur Informationsbeschaffung über Anspruchsgruppen verfügen sollte (z.B. Kunden-, Mitarbeiter- oder Lieferantenbefragungen, Einführung von Kennzahlen zu Zufriedenheit, Loyalität, Informiertheit etc.), könnte für das Durchführen einer solchen Stakeholder-Analyse hilfreich sein. Auch über einen Stakeholderdialog, wie er in der Nachhaltigkeitsstrategie als Ziel formuliert ist, ließen sich Informationen über Stakeholder und deren Ansprüche (auch an die Nachhaltigkeitsstrategie), direkt erfahren. Ein solcher Dialog könnte auch in Vorbereitung auf eine Nachhaltigkeitsstrategie durchgeführt werden, um direkte Informationen über Ansprüche der Stakeholder an eine Nachhaltigkeitsstrategie zu erhalten (vgl. z.B. das Vorgehen bei dem auf Konzern-Ebene durchgeführten Stakeholderdialog, der dazu diente, Informationen über die Ansprüche der Stakeholder in den Nachhaltigkeitsbericht 2006 zu erhalten und diese bei der Gestaltung des Nachhaltigkeitsberichts zu berücksichtigen; vgl. ABB 2007d). Damit bestünde die Möglichkeit, die Nachhaltigkeitsstrategie an den Interessen der Anspruchsgruppen auszurichten und gleichzeitig die Akzeptanz der Strategie zu steigern. Zudem fände durch die Partizipation der Stakeholder ein Management von Stakeholderbeziehungen seinen Anfang. Es böte sich aber auch im Anschluss an die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie die Möglichkeit, über ein Stakeholdermanagement Informationen von Stakeholdern zu erhalten und diese für eine Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie zu nutzen. So könnten Stakeholderdialoge wie sie z.B. zur Überprüfung und Implementierung der Sozialpolitik des Konzerns durchgeführt wurden, auch im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie organisiert werden, um im Nachhinein zu kontrollieren, welche Akzeptanz diese bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen erfährt, und gleichzeitig eine der geplanten Maßnahmen umzusetzen. Anhand der Informationen aus einem solchen Stakeholderdialog könnte die Nachhaltigkeitsstrategie angepasst und aktualisiert werden. ABB kann für die Organisation eines Stakeholderdialogs auf die Erfahrungswerte des Konzerns zurückgreifen, weil viele der durchgeführten Stakeholderdialoge ausgewertet und darauf aufbauend Hinweise erarbeitet wurden, die bei der Planung und Durchführung beachtet werden sollten.

In Hinblick auf den Stakeholdermanagement Prozess besteht eine Phase darin, Stakeholderstrategien zu entwickeln. Bei den entwickelten Feldern der Nachhaltigkeitsstrategie finden Stakeholder gewisse Beachtung, allerdings sind Strategien für den Umgang mit Stakeholdern und für die Befriedigung ihrer Ansprüche bisher nicht explizit berücksichtigt. Die Nennung des Strategiefeldes, das sich auf die Themen Stakeholderdialog, Berichtswesen und Kommunikation bezieht, weist jedoch darauf hin, dass ABB hier eine eher dialog-, kommunikations- und informationsorientierte Strategie für den Umgang mit Stakeholdern wählt. Unter einem solchen Strategiefeld wäre die Bildung zahlreicher Ziele denkbar, welche sich beispielsweise auf die Informationsbeschaffung über Stakeholder und deren Interessen beziehen könnten. So ließe sich etwa das Ziel formulieren, jährlich eine Stakeholder-Analyse durchzuführen und dabei die ökonomisch, ökologisch und sozial orientierten aktuellen und zukünftigen Ansprüche zu ermitteln. Auch die bereits als Ziel definierte jährliche Durchführung von Stakeholderdialogen (z.B. zur Aktualisierung der Nachhaltigkeitsstrategie) könnte hilfreich sein, um Stakeholderansprüche regelmäßig zu ermitteln. Damit bestünde auch die Möglichkeit, der Dynamik von Stakeholderbeziehungen zu begegnen und man käme der Prämisse des Handlungs- und Gestaltungsrahmens nach, die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen systematisch für die Erstellung oder Aktualisierung der Nachhaltigkeitsstrategie abzuwägen.

Im Zuge eines Stakeholdermanagement Prozesses werden neben der Strategieentwicklung konkrete Ziele durch die Planung von Managementmaßnahmen umgesetzt. Letzteres wird im Rahmen der Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt, denn die Strategie beinhaltet Maßnahmen und Handlungsansätze zur Umsetzung der Strategie. Diese sind den Befähigerkriterien des EFQM-Modells zugeordnet, so wie etwa im Bereich des Strategiefeldes, welches die Kommunikation mit Stakeholdern thematisiert. Dort sind die Handlungsansätze festgehalten, „als Führungskraft über Mitgliedschaften und Vorträge die Kontakte zu den Stakeholdern aufzubauen“ (Zuordnung zum Kriterium „Führung“) oder „eine Agentur deutschlandweit mit der regelmäßigen und systematischen Durchführung dieser Dialoge zu beauftragen“ (Zuordnung zum Kriterium „Partnerschaften und Ressourcen“). Durch die Zuordnung zu den Kriterien des EFQM-Modells werden bestimmte Verantwortlichkeiten oder Prozesse zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt, wobei anzunehmen ist, dass dies Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie haben kann. Hiermit kommt die Strategie dem Gestaltungs- und Handlungsrahmen grundsätzlich nach, mit einem Netzwerk von Prozessen und Strukturen die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie zu sichern. Daraus ist zu schließen, dass die nachhaltigkeitsstrategische Ausrichtung einen möglichen Rahmen bietet, Maßnahmen für das Management von Stakeholderbeziehungen der ABB zu entwickeln und umzusetzen. Ob die auf dem EFQM-Modell basierende Nachhaltigkeitsstrategie und damit einhergehend auch ein Stakeholdermanagement allerdings Eingang in das Tagesgeschäft der ABB findet, ist ungewiss. Diese Annahme begründet sich in der mitunter geäußerten Kritik des EFQM-Modells, welche sich auf die fehlende unmittelbare Verbindung des Modells mit dem operativen Management bezieht (vgl. Töpfer 2002). Will ABB sicherstellen, dass die Nachhaltigkeitsstrategie (sowie das Management von Stakeholderbeziehungen) Eingang in das operative Geschäft findet, sind dafür gegebenenfalls weitere Instrumente oder Konzepte zur Unterstützung hinzuziehen.

Der Überprüfung des Stakeholdermanagements kommt, wie bei den Phasen eines Stakeholdermanagement Prozesses erwähnt, ebenfalls Bedeutung zu. Diese wird zwar in dem Handlungs- und Gestaltungsrahmen der Nachhaltigkeitsstrategie nicht thematisiert, durch die Orientierung der Strategie an der Struktur des EFQM-Modells bietet sich jedoch die Möglichkeit, die Messung der Wirksamkeit von Vorgehen und Umsetzung der Maßnahmen (über die Bewertungsmatrix) zu berücksichtigen und damit eine Erfolgskontrolle der Nachhaltigkeitsstrategie der ABB (und gegebenenfalls eines Stakeholdermanagements) zu ermöglichen. Hierfür kann z.B. anhand festgelegter Kennzahlen oder Indikatoren überprüft werden, inwiefern die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Außerdem könnten über Ursache-Wirkungs-Beziehungen, wie sie das EFQM-Modell vorsieht, die Befähiger ermittelt werden, die zum Erreichen von Ergebnissen beitragen. Möglicherweise könnte hierdurch auch der wertschöpfende Beitrag nicht-marktlicher (nicht-monetärer) langfristiger Stakeholderbeziehungen transparent werden, weil solche Wirkungsketten theoretisch auch zwischen nicht-marktlichen Stakeholdern und finanziellen Schlüsselergebnissen hergestellt werden können. Dabei wäre zu überdenken, ob es möglich wäre, Kennzahlen einzuführen, die eine Verbindung zwischen Stakeholderbeziehungen mit NGOs und dem Ranking in Nachhaltigkeitsindizes wie z.B. dem Dow Jones Sustainability Index (DJSI) oder dem FTSE4Good herstellen, an welchen sich nachhaltig orientierte Finanzinvestoren orientieren könnten. Möglicherweise erhielte man hiermit Informationen darüber, inwiefern die Beschäftigung mit gesellschaftlichen Stakeholdern auch Einfluss auf Beziehungen zu Investoren haben kann.

Hilfreich für die Ermittlung des Beitrags gewisser Stakeholderbeziehungen für den Unternehmenswert ist auch der Stakeholder-Value-Ansatz, der untersucht, welchen ökonomischen Wert z.B. Mitarbeiter, gesellschaftliche Gruppen etc. aus Sicht der Unternehmensleitung für ein Unternehmen schaffen und der hierzu Nutzen und Kosten von Stakeholderbeziehungen miteinander vergleicht. Der Ansatz ermöglicht dabei vor allem die quantitative Bewertung von Stakeholderbeziehungen (vgl. Figge Schaltegger 2000). Der Return on Stakeholder (RoST), der den relativen Beitrag eines Stakeholders zum Unternehmenswert darstellt, kann eine messbare Zielgröße für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement sein und könnte daher z.B. in der Nachhaltigkeitsstrategie der ABB als Kennziffer aufgenommen werden. Allerdings wird die Wirksamkeit des Stakeholder-Values eingeschränkt, weil der Nutzenbeitrag einzelner Stakeholder schwierig darzustellen ist und der Ansatz in seiner aktuellen Form nur auf die Stakeholder anwendbar ist, bei denen eine monetäre Austauschbeziehung zum Unternehmen besteht (vgl. BMU et al. 2007; Figge & Schaltegger 2000, für detaillierte Ausführungen zum Stakeholder-Value-Ansatz vgl. Eberhardt 1998; Figge & Schaltegger 2000). Wenn in der Überprüfung der Nachhaltigkeitsstrategie (und gegebenenfalls des Stakeholdermanagements) ein geeigneter Mix aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Stakeholder-Value eingesetzt würde, könnte dieser Problematik begegnet werden.

## 6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Ziel dieser Arbeit war es, zu ermitteln, inwiefern das EFQM-Modell für Excellence eine geeignete Grundlage für das Management von Stakeholderbeziehungen darstellt und welche Folgerungen sich hieraus für das EFQM-Modell und dessen Anwendung im Rahmen eines Stakeholdermanagements ergeben. Um genauer festzulegen, was unter einer geeigneten Grundlage für das Management von Stakeholderbeziehungen zu verstehen ist, bestand ein Teilziel der Arbeit darin, Grundlagen und Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen herauszuarbeiten und darauf aufbauend Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement zu entwickeln. Ein weiteres, sich aus der Kernfragestellung ergebendes Teilziel war, festzustellen, welche Möglichkeiten für ABB bestehen, Beziehungen mit ihren Stakeholdern auf Grundlage des EFQM-Modells und im Rahmen ihrer nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung zu managen und welche Folgerungen sich daraus ableiten lassen.

In Kapitel 2 ist zunächst die Verbindung zwischen Stakeholdermanagement und unternehmerischer Nachhaltigkeit herausgearbeitet um zu verdeutlichen, dass das Stakeholdermanagement ein Unternehmen auf dem Weg zu unternehmerischer Nachhaltigkeit unterstützen und zugleich im Rahmen einer nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung Verortung finden kann. Mit der Beschreibung des Stakeholder-Ansatzes in Kapitel 2.2 ist eine Grundlage für die darauf folgenden Kapitel geschaffen. Anhand der Literatur zum Stakeholder-Ansatz bzw. zum Stakeholdermanagement sind in Kapitel 2.3 die Grundlagen und vielfältigen Eigenschaften von Stakeholderbeziehungen dargestellt. Darauf aufbauend sind im anschließenden Kapitel 2.4 Anforderungen entwickelt, denen ein Modell für das Stakeholdermanagement entsprechen sollte. Das dritte Kapitel beschreibt das EFQM-Modell, wobei, in Vorbereitung auf die Analyse des Modells, ermittelt wird, welche Bedeutung Stakeholdern darin zukommt und welche Bedeutung die Erweiterung des Modells unter Nachhaltigkeitsaspekten hat. In Kapitel 4 folgt die Analyse, inwiefern das EFQM-Modell den entwickelten Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement genügt. Eine Übertragung der Analyseergebnisse auf ABB geschieht in Kapitel 5, wobei auf die Möglichkeiten eingegangen wird, Stakeholderbeziehungen im Rahmen einer auf dem EFQM-Modell basierenden nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung zu managen.

Im Rahmen der Arbeit wird an verschiedenen Stellen deutlich, dass im Leitbild der Nachhaltigkeit gesellschaftliche Stakeholder verstärkte Berücksichtigung finden. Um zu gewährleisten, dass ein Modell für das Stakeholdermanagement auch dieser Anspruchsgruppe Bedeutung beimisst, ist die Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit als eine Anforderung für dieses Modell formuliert worden. In Hinblick auf die in Kapitel 3 geäußerte Kritik, dass das EFQM-Modell dieser Anspruchsgruppe eher geringe Bedeutung beimisst, ist daher auch zu schließen, dass ein um Nachhaltigkeitsaspekte ergänztes EFQM-Modell für das Management von Stakeholderbeziehungen geeigneter ist. Die Auseinandersetzung mit dem Sustainable Excellence Ansatz hat jedoch gezeigt, dass erst mit einer Orientierung an die-

sem Ansatz eine stärkere Berücksichtigung gesellschaftlicher Stakeholder gewährleistet werden kann (vgl. Kapitel 3.3.2 und 3.4).

Die Analyse des EFQM-Modells hat letztlich deutlich gemacht, dass es in vielen Punkten die Anforderungen an ein Modell für das Stakeholdermanagement erfüllt, an einigen zentralen Anforderungen aber scheitert. Da das Modell aufgrund seiner Struktur prinzipiell offen für Veränderungen ist, ließen sich einige Ergänzungen vornehmen, die zu einer besseren Eignung für das Management von Stakeholderbeziehungen führen könnten. So sind Orientierungspunkte vorstellbar, wie z.B. im Kriterium „Führung“, wo die Verpflichtung der Führung betont wird, regelmäßig über Stakeholder-Analysen Informationen über Stakeholder und deren Interessen zu ermitteln, um dann deren Relevanz zu bestimmen und die Ergebnisse in Strategie und Politik einfließen zu lassen. Eine weitere Möglichkeit, um den Grenzen des EFQM-Modells zu begegnen, bietet der Sustainable Excellence Ansatz, der das Leitbild der Nachhaltigkeit mit dem Managementmodell der EFQM verknüpft und einen erweiterten Stakeholderkreis sowie die stärkere Partizipation von Stakeholdern berücksichtigt. Die Orientierung an diesem Ansatz kann folglich als eine wichtige Voraussetzung betrachtet werden, wenn Stakeholderbeziehungen auf Basis des EFQM-Modells gemanagt werden sollen.

Dies gilt auch für die nachhaltigkeitsstrategische Ausrichtung der ABB, die mit ihrer Orientierung an Sustainable Excellence (und somit auch an der Struktur des EFQM-Modells) Stakeholdern besondere Beachtung schenkt. Die nachhaltigkeitsstrategische Ausrichtung bietet besonders dann einen geeigneten Rahmen für ein Stakeholdermanagement, wenn es um die Entwicklung oder die Überprüfung (anhand der Bewertungslogik des EFQM-Modells) einer Stakeholderstrategie bzw. eines Stakeholdermanagements geht. In Hinblick auf das Identifizieren von Stakeholdern oder die Strategieumsetzung weist sie jedoch einige Defizite auf. Letzteres ist vor allem auf die Schwäche des EFQM-Modells zurückzuführen, keine unmittelbare Verbindung zum operativen Management aufzuweisen (vgl. Kapitel 5.2).

Will ABB im Rahmen seiner nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung zukünftig ein Stakeholdermanagement betreiben, besteht eine Aufgabe darin, die genauen Strukturen und Voraussetzungen der ABB für die Implementierung eines Stakeholdermanagements zu überprüfen. Hierfür kann auf den Erläuterungen in Kapitel 5 aufgebaut werden. Da das EFQM-Modell aufgrund seiner fehlenden unmittelbaren Verbindungen zum operativen Management einige Schwachpunkte bezüglich der Operationalisierung eines Stakeholdermanagements aufweist, ist zu überlegen, ob ABB dieser Problematik beispielsweise mit Rückgriff auf weitere Konzepte oder Instrumente des Managements begegnen könnte.

Um zu ermitteln, inwiefern sich das EFQM-Modell tatsächlich für ein Stakeholdermanagement eignet, wäre es wünschenswert, das Modell z.B. über Fallstudien auf seine Praktikabilität hin zu überprüfen. Das Stakeholdermanagement im Rahmen der nachhaltigkeitsstrategischen Ausrichtung der ABB könnte dafür als Beispiel genutzt werden. Im Rahmen solcher Fallstudien könnte auch erforscht werden, welche Möglichkeiten andere Konzepte oder Instrumente bieten, um zu gewährleisten, dass ein Stakeholdermanagement stärkeren Eingang in das operative Management findet.

## 7 Anhang A

Beispiele für Erwartungen, Ansprüche und Interessen von Stakeholdern (Janisch 1993, 187f.; Kim 2002, 7f.)

Stakeholder	Erwartungen	Ansprüche/Interessen
Eigentümer / Anteilseigner	Unternehmenswertsteigerung	Kontrolle, Umsatzwachstum, Dauer des Wachstums, Gewinnmarge, Steuerrate, Investitionen in das Umlauf- und Anlagevermögen, Kapitalkosten, Sicherung der Existenz des Unternehmens
Management	Berufliche Erfüllung	Leitung und Überwachung, Verfügung über die Verwendung des Jahresergebnisses oder von Investitionsvorhaben, Veräußerungen, Ressourcennutzung, etc., Einkommen, Umsatzwachstum, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Jobdesign
Mitarbeiter	Lebensqualität	Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, Beteiligung, Partizipation, Mitbestimmung
Kunden	Bedürfnisbefriedigung	Produktqualität, Preiswürdigkeit, Produktsicherheit, Versorgungsqualität, Service, Image
Lieferanten	Existenzerhaltung und -entwicklung	Nachfragemacht, Stabile Lieferbeziehungen, Preisgestaltung, Umsatz/Investitionen, Kontrolle
Fremdkapitalgeber	Attraktivitätssteigerung der Investition	Fremdkapitalkosten, Amortisation, Umsatz/Investitionen, Kontrolle
Staat	Wohlfahrt	Steuern/Gebühren, Aufgabenentlastung, Einhalten von Rechtsvorschriften/Normen, Prosperität der Privatwirtschaft
Öffentlichkeit	Gerechte Zukunftssicherung	Spenden/Stiftungen, Information, Umweltschutz, Einhaltung von gesellschaftlichen Werten und Moralvorstellungen
Aufsichtsräte	Funktionierende Unternehmensführung	Kontrolle, Delegation, Information

## 8 Anhang B

Die Kriterien des EFQM-Modells (EFQM 2003a)

<p><b>1. Führung</b></p>	<p><i>Definition:</i></p> <p>Exzellente Führungskräfte fördern und vermitteln die Umsetzung der Mission und Vision. Sie entwickeln die für den nachhaltigen Erfolg der Organisation benötigten Werte und Systeme und setzen diese durch ihr Handeln und ihre Verhaltensweisen um. In Phasen der Veränderung bewahren sie die Konstanz der Zielsetzungen. Wenn nötig, sind solche Führungskräfte in der Lage, die Ausrichtung der Organisation zu ändern und begeistern andere, ihnen zu folgen.</p> <p>1a Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence.</p> <p>1b Führungskräfte sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation.</p> <p>1c Führungskräfte arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen.</p> <p>1d Führungskräfte verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence.</p> <p>1e Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel der Organisation.</p>
<p><b>2. Politik und Strategie</b></p>	<p><i>Definition:</i></p> <p>Exzellente Organisationen setzen ihre Mission und ihre Vision durch Entwicklung einer auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie um, die die Märkte und Branchen berücksichtigt, in denen die Organisation tätig ist. Politik, Pläne, Ziele und Prozesse werden zur Entfaltung der Strategie entwickelt und umgesetzt.</p> <p>2a Politik und Strategie beruhen auf den gegenwärtigen Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen.</p> <p>2b Politik und Strategie beruhen auf Informationen aus Leistungsmessung, Untersuchungen, lernorientierten und nach außen gerichteten Aktivitäten.</p> <p>2c Politik und Strategie werden entwickelt, bewertet und aktualisiert.</p> <p>2d Politik und Strategie werden kommuniziert und durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen umgesetzt.</p>
<p><b>3. Mitarbeiter</b></p>	<p><i>Definition:</i></p> <p>Exzellente Organisationen managen, entwickeln und entfalten das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter auf der Individual-, Team- und Organisationsebene. Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert, die Mitarbeiter werden eingebunden und zum Handeln ermächtigt. Die Organisation sorgt für die Mitarbeiter, kommuniziert, zollt Anerkennung und belohnt in einer die Mitarbeiter motivierenden Weise. Sie schafft so die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zum Vorteil der Organisation einzusetzen.</p> <p>3a Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.</p> <p>3b Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten.</p> <p>3c Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt.</p> <p>3d Die Mitarbeiter und die Organisation führen einen Dialog.</p> <p>3e Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.</p>

<b>4. Partnerschaften und Ressourcen</b>	<p><i>Definition:</i> Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Politik und Strategie und der effektiven Prozessabläufe. Durch Planung und Management von Partnerschaften und Ressourcen sorgen sie für den Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation, der Gemeinschaft und der Umwelt.</p> <p>4a Externe Partnerschaften werden gemanagt. 4b Finanzen werden gemanagt. 4c Gebäude, Einrichtungen und Material werden gemanagt. 4d Technologie wird gemanagt. 4e Information und Wissen werden gemanagt.</p>
<b>5. Prozesse</b>	<p><i>Definition:</i> Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.</p> <p>5a Prozesse werden systematisch gestaltet und gemanagt. 5b Prozesse werden nach Bedarf und unter Nutzung von Innovation verbessert, um Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für die zu steigern. 5c Produkte und Dienstleistungen werden auf Basis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entworfen und entwickelt. 5d Produkte und Dienstleistungen werden hergestellt, vermarktet und betreut. 5e Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.</p>
<b>6. Kundenbezogene Ergebnisse</b>	<p><i>Definition:</i> Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Kunden umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.</p> <p>6a Messergebnisse über die Wahrnehmung. 6b Leistungsindikatoren.</p>
<b>7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse</b>	<p><i>Definition:</i> Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Mitarbeiter umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.</p> <p>7a Messergebnisse über die Wahrnehmung. 7b Leistungsindikatoren.</p>
<b>8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</b>	<p><i>Definition:</i> Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Beziehungen zur Gesellschaft umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.</p> <p>8a Messergebnisse über die Wahrnehmung. 8b Leistungsindikatoren.</p>
<b>9. Schlüsselergebnisse</b>	<p><i>Definition:</i> Exzellente Organisationen führen bezüglich der Schlüsselemente ihrer Politik und Strategie umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.</p> <p>9a Folgeergebnisse der Schlüsselleistungen. 9b Schlüsselleitungsindikatoren.</p>

## 9 Literaturverzeichnis

- ABB (2007a): ABB in Deutschland,  
<http://www.abb.de/cawp/deabb200/ae311748d2b15738412567aa00648bd1.aspx>  
(Zugriff 20.09.2007).
- ABB (2007b): "Introducing ABB", ABB Group Presentation, April 2007,  
<http://www.inside.abb.com> (Zugriff: 05.06.2007).
- ABB (2007c): Handlungs- und Gestaltungsrahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie der Deutschen ABB (Stand: 5. September 2007). o.O.
- ABB (2007d): ABB Annual Report 2006 – Sustainability review. Power and productivity for a better world. Zürich.
- BMU – Bundesumweltministerium (Hrsg.) (1992): Agenda 21. Deutsche Übersetzung. Bonn.
- BMU – Bundesumweltministerium; econsense & Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. Berlin/Lüneburg, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Böhler, H. (1993): „Früherkennungssysteme“, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart, Band 1, 5., völlig neu gestaltete Auflage, 1256-1270.
- Carroll, A.B. & Buchholtz A.K. (2006): Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. Mason, Ohio, 6th edition.
- Clarkson, M.B.E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", in: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, 92-117.
- CQE – The Centre of Quality Excellence (2005): Bericht zur Studie „Auswirkungen einer wirksamen Implementierung von Excellence-Strategien im Unternehmen auf die Schlüsselleistungsergebnisse“, Übersetzung der Deutschen Gesellschaft für Qualität. Leicester.
- Daldrup, H. (2002): Externes Umweltschutz-Reporting im Rahmen eines Stakeholderorientierten Controlling. Frankfurt am Main.
- DEC – Deutsches EFQM Center (2004): EFQM – European Foundation for Quality Management, Brüssel, <http://www.deutsche-efqm.de/> (Zugriff: 17.07.2007).
- DEC – Deutsches EFQM Center (2005): Deutsches EFQM Center (DEC), Brüssel, <http://www.deutsche-efqm.de/> (Zugriff: 19.07.2007).

- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Deutschen Bundestages. Bonn.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995): “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”; in: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, 65-91.
- Dubielzig, F. (2006): Sozial orientiertes Informationsmanagement. Diskussionspapier zum Sozialmanagement. INE-Reihe: Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung Nr. 3/2006, Winterthur.
- Dyllick, T. (2003a): „Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit“, in: Linne, G. & Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, 235-243.
- Dyllick, T. (2003b): „Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien“, in: Linne, G. & Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, 267-271.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002): “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 11, No. 2, 130-141.
- Eberhardt, S. (1998): Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz. Wiesbaden.
- EFQM (Hrsg.) (2003a): Das EFQM-Modell für Excellence. Brüssel.
- EFQM (Hrsg.) (2003b): Die Grundkonzepte der Excellence. Brüssel.
- EFQM (2007a): The Story of EFQM, <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=61> (Zugriff: 16.07.2007).
- EFQM (2007b): Excellence, <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=24> (Zugriff: 17.07.2007).
- Eisenhardt, K. (1989): “Agency Theory: An Assessment and Review”, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, 57-74.
- Fichter, K. & Arnold, G. (2003): „Nachhaltigkeitsinnovationen von Unternehmen“, in: Linne, G. & Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, 273-285.
- Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg.

- Freeman, R.E. (2004): „The Stakeholder Approach Revisited“, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu), Jg. 5, Nr. 3, 228-241.
- Freeman, R.E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston.
- Freeman, R.E. & McVea, J. (2005): „A Stakeholder Approach to Strategic Management“, in: Hitt, M.A.; Freeman, R.E. & Harrison, J.S. (eds.): The Blackwell Handbook of Strategic Management. Malden et al., 189-207.
- Gazdar, K. & Kirchhoff, K.R. (2004): Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? : von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring. München/Unterschleißheim.
- Gminder, C.U. (2006): Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode. Wiesbaden.
- Göbel, E. (1995): „Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung“, in: Zeitschrift für Planung, Nr. 1, 55-67.
- Görlitz, J. (2007): „Die Bedeutung des Anspruchsgruppenkonzepts im strategischen Management“, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, Nr. 17, 411-431.
- Graap, T. (2001): Nachhaltigkeit und Kooperation: Zum Verständnis eines Leitbildes und Handlungstyps in einer komplexen Welt. Frankfurt am Main et al.
- Gröner, S. & Zapf, M. (1998): „Unternehmen, Stakeholder und Umweltschutz – Einfluß, Strategien und Gründe für eine umweltorientierte strategische Betrachtung von Stakeholdern aus Unternehmenssicht“, in: UmweltWirtschaftsForum, Jg. 6, Nr.1, o.S.
- Grunwald, A. & Kopfmüller, J. (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt/New York.
- Hansen, U.; Niedergesäß, U.; Rettberg, B. & Schoenheit, I. (1995): „Unternehmensdialoge als besondere Verfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Gesellschaft“, in: Hansen, U. (Hrsg.): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik. Stuttgart, 109-125.
- Hardtke, A. & Prehn, M. (Hrsg.) (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie. Wiesbaden.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.
- Herzig, C. & Schaltegger, S. (2006): „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch der Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 577-587.

- Hill, C.W.L. & Jones, T.M. (1992): "Stakeholder-Agency Theory", in: *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, 131-154.
- Janisch, M. (1993): *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value*. Bern.
- Jeuthe, K. (2002): *Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie? Von der Nachhaltigkeit der Produktion zur Kommunikation der Nachhaltigkeit*. Universität Passau. Diplomarbeit.
- Jones, T.M. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics", in: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, 404-437.
- Kamiske, G.F & Brauer, J.-P. (2003): *Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements*. München et al., 4. aktualisierte und ergänzte Auflage.
- Kim, K. (2002): *Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen: Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung*. Lüneburg, Centre for Sustainability Management (CSM).
- Klapper, C. (2005): *Wert der Kommunikation. Analyse der Kommunikationssituation und des Kommunikationsmanagements bei ABB mit Hilfe des Stakeholder-Kompasses*. Auszug einer Masterarbeit. o.O.
- KomEG – Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002): *Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*. Brüssel.
- Kornevall, C. (2004): "ABB's involvement in participatory processes. A business' perspective", in: *Ökologisches Wirtschaften*, Nr. 1, 15.
- Krick, U. (2002): *Methodik zur unternehmensspezifischen Unterstützung des EFQM-Modells (Excellence Scoring)*. Hannover.
- Leitschuh-Fecht, H. (2002): „Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit“, in: *UmweltWirtschaftsForum*, Jg. 10, Nr. 1, 34-37.
- Leitschuh-Fecht, H. & Bergius, S. (2007): „Stakeholder-Dialoge können besser werden“, in: *UmweltWirtschaftsForum*, Jg. 15, Nr. 1, 1-4.
- Liebl, F. (1996): *Strategische Frühaufklärung. Trends – Issues – Stakeholders*. München.
- Löhr, A. (2006): „Ethische Kompetenz. Organisationales Lernen durch Stakeholder-Dialoge“, in: Zaugg, R.J. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen*. Bern et al., 29-39.

- Michelsen, G. (2005): „Nachhaltigkeitskommunikation: Verständnis – Grundlagen – Perspektiven“, in: Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.): Handbuch der Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München, 25-41.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997): “Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, in: The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 853-886.
- Näsi, J. (1995): “What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm”, in: Näsi, J. (ed.): Understanding Stakeholder Thinking. Helsinki, 19-32.
- Osmers, H. (2004): Stakeholderdialoge und Unternehmenserfolg. Eine empirische Studie über Erfahrungswerte bei führenden deutschen Konzernen. GELENA-Diskussionspapier Nr. 04-01. Oldenburg/Berlin.
- Pfeffer, J. (1981): Power in Organization. Marshfield.
- Röttger, U. (2003): „Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – Eine Einleitung“, in: Röttger, U. (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden.
- Rühli, E. & Sachs, S. (2003): „Der Stakeholder-Ansatz – Ein umfassendes Framework des strategischen Managements“, in: Matzler, K. (Hrsg.): Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden, 49-71.
- Savage, G.T.; Nix, T.W.; Whitehead, C.J. & Blair, J.D. (1991): “Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders”, in: Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 2, 61-75.
- Schaltegger, S. (1999): „Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung. Eine politisch-ökonomische Perspektive“, in: Die Unternehmung, Jg. 53, Nr. 1, 3-20.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2005): “Corporate sustainability”, in: Folmer, H. & Tietenberg T. (eds.): The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006. A Survey of Current Issues. Cheltenham, 185-222.
- Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2006): „Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case for Sustainability“, in: Tiemeyer, E. & Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte – Curricula – Methoden – Beispiele. Bielefeld, 71-86.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006): “Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting”, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 3, No.1, 1-19.

- Schaltegger, S.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003): An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield.
- Scherler, P. (1996): Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns. Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar (Greenpeace vs. Shell). Universität St. Gallen, Dissertation.
- Schuppisser, S.W. (2002): Stakeholder-Management: Beziehungen zwischen Unternehmen und nicht-marktlichen Stakeholder-Organisationen – Entwicklung und Einflussfaktoren. Bern et al.
- SEG – Sustainable Excellence Group (2007): „Die Besonderheiten von Sustainable Excellence“, Internes Dokument des Erfahrungsaustauschtreffens der Sustainable Excellence Group am 4. Juni. 2007.
- SEG & DBU – Sustainable Excellence Group & Deutsche Bundesstiftung Umwelt (Hrsg.) (2006): Sustainable Excellence. Excellent führen – nachhaltig handeln. Konzeption, Umsetzung und Praxis-Erfahrungen für die Führung. Nürnberg/Osnabrück.
- Seydel, S. (1998): Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement. Strategische Kommunikation mit Anspruchsgruppen. Wiesbaden.
- Steimle, U. (2007): „Stakeholderorientierung und nachhaltige Entwicklung – Beitrag des EFQM-Modells zu mehr unternehmerischer Nachhaltigkeit“, in: Haas, B.; Oetinger, R.; Ritter, A. & Thul, M. (Hrsg.): Nachhaltige Unternehmensführung. Excellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen. München, 141-158.
- Stößlein, M. (2006): Anspruchsgruppenkommunikation. Wertorientierte Gestaltungsmöglichkeiten mit wissensbasierten Stakeholder-Informationssystemen. Wiesbaden.
- Stumpf, M. (2005): Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation. Messung des Entwicklungsstandes integrierter Kommunikationsarbeit in Unternehmen. Wiesbaden.
- Teuscher, P.; Stäheli, M. & Furrer, B. (2006): Bestimmung relevanter sozialer Themen. Diskussionspapier zum Sozialmanagement. INE-Reihe: Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung Nr. 2/2006, Winterthur.
- Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-K. (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Thul, M.; Ritter, A. & Haas, B. (2007): „Excellence durch eine nachhaltige Unternehmensführung“, in: Haas, B.; Oetinger, R.; Ritter, A. & Thul, M. (Hrsg.): Nachhaltige Unternehmensführung. Excellence durch Verknüpfung wirtschaftlicher, sozialer und gesellschaftlicher Forderungen. München, 11-34.

- Töpfer, A. (2002): „Der Beitrag der Balanced Scorecard zur Business Excellence“, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Business Excellence. Wie Sie Wettbewerbsvorteile und Wertsteigerung erzielen. Frankfurt am Main.
- Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Stuttgart.
- Walker, S.F. & Marr, J.W. (2002): Erfolgsfaktor Stakeholder: wie Mitarbeiter, Geschäftspartner und Öffentlichkeit zu dauerhaftem Unternehmenswachstum beitragen. Deutsche Übersetzung. München.
- Westermann, U.; Merten, T. & Baur, A. (2003): „Nachhaltige Prozessbewertung mittels des Sustainable Excellence Ansatzes“, in: Linne, G. & Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, 343-354.
- Wheeler, D. & Sillanpää, M. (1997): The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value. London et al.
- Wilmes, D. & Radtke, P. (2000): „Das Modell für (Business-) Excellence durch TQM“, in: Kamiske, G.F. (Hrsg.): Der Weg zur Spitze: Business Excellence durch Total Quality Management – Der Leitfaden. München/Wien, 2. Auflage, 13-26.
- Zink, K.J. (2004): TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung. Mit Selbstbewertungsprozess. Berücksichtigt Reviews des EFQM-Modells von 2000 und 2002. München/Wien, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.

## 2008

Albrecht, D. (2008): Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell. Untersuchung im Rahmen der Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie der ABB Deutschland. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Ingerowski, J.B.; Kölsch, D. & Tschochohei, H. (2008): Anspruchsgruppen in der neuen europäischen Chemikalienregulierung (REACH). Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Peylo, B. T. (2008): Ertrags-/Risikooptimierung von Nachhaltigkeitsfonds. Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Steinbach, A. (2008): Umsatzsteigerung durch Nachhaltigkeit: Potenziale und Hürden für Hersteller von Nahrungsmitteln. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Steinmüller, B. (2008): Reducing Energy by a Factor of 10 – Promoting Energy Efficient Sustainable Housing in the Western World. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

## 2007

Berlemann, B. (2007): Sustainability management for the Olympic and Paralympic Games in London 2012. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Bundesumweltministerium (BMU); econsense & Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin/Lüneburg: BMU, econsense & CSM.

Weber, M. (2007): Towards Sustainable Entrepreneurship: A Value Creating Perspective on Corporate Societal Strategies. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

## 2006

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnisrapport zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdisziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO<sub>2</sub>-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO<sub>2</sub>-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green“ and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is “Stakeholder Value”? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu'est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.