



**TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN**

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

DRESDNER BEITRÄGE ZUR LEHRE DER BETRIEBLICHEN UMWELTÖKONOMIE

Nr. 49/2011

Günther, E. / Stechemesser, K. / Fröhner, J. (Hrsg.)

Vergleichende Ökobilanz zweier Fahrzeugkomponenten aus
unterschiedlichen Werkstoffen und Herstellungsprozessen

Seipt, J.

Herausgeber:



Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre
Betriebliche Umweltökonomie

ISSN 1611-9185

Prof. Dr. Edeltraud Günther
Dipl.-Kfm. Gabriel Weber, M.A.
Jana Herrmann
Sara Michel
Ramona Scheel
Juliane Seipt
Nico Grasshoff
Helge Klapper
Max Plischtil
Johannes Seifert

Technische Universität Dresden
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Betriebliche Umweltökonomie
01062 Dresden

Telefon: (0351) 463-3 4313

Telefax: (0351) 463-3 7764

E-Mail: bu@mailbox.tu-dresden.de

www.tu-dresden.de/wwbwlbu

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht auf dem Dokumenten- und Publikationsserver Qucosa der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) unter:

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-117237>

Projektarbeit eingereicht: 2010

Veröffentlicht: 2011

Vorwort

Die Bedeutung der natürlichen Umwelt in den Wirtschaftswissenschaften hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen: Durch die zunehmende ökologische Knappheit entwickelt sie sich zu einem ökonomisch knappen und somit entscheidungsrelevanten Parameter. Das Forschungsprogramm des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebliche Umweltökonomie an der Technischen Universität Dresden spiegelt sich auch im Aufbau der Lehre wider. So fließen die gewonnenen Erkenntnisse aus theoretischer und praktischer Forschung direkt in die einzelnen Lehrveranstaltungen ein. Die vorliegenden „Dresdner Beiträge zur Lehre der Betrieblichen Umweltökonomie“ sollen diesen Prozess der Verzahnung unterstützen. Inhalt der Schriftenreihe sind in erster Linie ausgewählte Abschlussarbeiten des Lehrstuhls für Betriebliche Umweltökonomie, durch die der Leser Einblick in die Arbeitsschwerpunkte und Transparenz über die Arbeitsinhalte gewinnen soll.

Die Gestaltung der Schriftenreihe ist Frau Dr. Susann Silbermann zu verdanken, die Koordination der vorliegenden Schriftenreihe erfolgte durch Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser.

Unternehmen sind mehr und mehr dem globalen Wettbewerb, strengeren gesetzlichen Regelungen und veränderten Kundenbedürfnissen ausgesetzt. Durch eine Neuausrichtung des Unternehmens auf Stakeholder-Management können sich Entscheidungsträger an veränderte Marktbedingungen anpassen. Der vorliegende Beitrag ist ein Leitfaden zum Stakeholder-Management der gemeinsam mit Nachhaltigkeitsexperten von PricewaterhouseCoopers entwickelt wurde. Er besteht aus den Schritten (i) Strategisch denken, (ii) Analyse und Priorisierung der Stakeholder und ihrer Ansprüche, (iii) Aufbau von Kapazitäten zum Stakeholder-Management, (iv) Stakeholder-Kommunikation sowie (v) Kommunikation und Lernen. Der vorliegende Leitfaden ist der erste, der explizit die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen und Familienunternehmen einbezieht. Obwohl diese Unternehmen oft explizit oder implizit Stakeholder-Management in ihrer Unternehmensphilosophie verankert haben, fehlen häufig strukturierte Ansätze und Management-Tools hierfür. Dieser Leitfaden gibt Managern in kleinen und mittleren Unternehmen sowie Familienunternehmen eine praktische Handhabe für ihr Stakeholder-Management.

Edeltraud Günther

Die wissenschaftliche Fundierung der Arbeit basiert auf den Ergebnissen der gleichnamigen Seminararbeit der Autoren Jana Herrmann, Sara Michel, Ramona Scheel, Juliane Seipt, Nico Grasshoff, Helge Klapper, Max Plischtil und Johannes Seifert an der TU Dresden, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliche Umweltökonomie. Hochschullehrer: Prof. Dr. Edeltraud Günther / Betreuer: Dipl.-Kffm. Gabriel Weber M.A. Für den Inhalt dieses Beitrages sind selbstverständlich allein die Autoren verantwortlich.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Strategisches Denken.....	3
3 Analyse und Priorisierung der Stakeholder und ihrer Ansprüche.....	5
3.1 Schritt 1: Selbstverständnis des Unternehmens: Welche Ziele und Werte haben Sie?	6
3.2 Schritt 2: Erforderliche Ressourcen: Was benötigen Sie, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen?	7
3.3 Schritt 3: Analyse primärer Stakeholder: Wer beeinflusst die Ressourcen Ihres Unternehmens?	7
3.4 Schritt 4: Homogenisierung der primären Stakeholder-Gruppen: Wie einheitlich sind die Gruppen?	7
3.5 Schritt 5: Bestimmen der Ansprüche der einzelnen primären Stakeholder-Gruppen: Welche Anforderungen stellen Ihre primären Stakeholder-Gruppen?	8
3.6 Schritt 6: Analyse sekundärer Stakeholder: Wer beeinflusst die primären Stakeholder-Gruppen?	8
3.7 Schritt 7: Homogenisierung der sekundären Stakeholder-Gruppen: Wie einheitlich sind die Gruppen?	8
3.8 Schritt 8: Bestimmen der Ansprüche der sekundären Stakeholder-Gruppen: Welche Anforderungen stellen ihre sekundären Stakeholder?	9
3.9 Schritt 9: Bestimmen der Dringlichkeit: Wie dringend ist die Forderung?	10
3.10 Schritt 10: Resultat: Wem und welchen Ansprüchen sollten Sie sich widmen?	11
4 Aufbau von Kapazitäten zum Stakeholder-Management.....	12
4.1 Schritt 1: Möglichkeiten der Anpassung	12
4.2 Schritt 2: Sechs Empfehlungen zum Kapazitätsaufbau	13
5 Stakeholder-Kommunikation	18
5.1 Schritt 1: Glaubwürdigkeit	18
5.2 Schritt 2: Ableiten der geeigneten Strategien	19
6 Kommunikation und Lernen	22
6.1 Schritt 1: Kommunikationsformen	22
6.2 Schritt 2: Berichtsinhalt	22
6.3 Schritt 3: Grundsätze der Berichterstattung	23

6.4	Schritt 4: Lernen	25
Abstract:	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess des Stakeholder-Managements	2
Abbildung 2: Stakeholder-Dreieck	6
Abbildung 3: Aspekte beim Aufbau eines Stakeholder-Management-Systems	12
Abbildung 4: Einfluss-Relevanz-Matrix	20

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiele zur Clusterbildung.....	8
Tabelle 2: Ansprüche primärer Stakeholder und deren Zuordnung zur sekundären Gruppe ...	10
Tabelle 3: Typische Kommunikationsformen	21
Tabelle 4: Darstellungsmöglichkeit der Managementenerwartungen	23
Tabelle 5: Standards zum Stakeholder-Management	24
Tabelle 6: Überblick über die Lernpotentiale einzelner Stakeholder-Management-Maßnahmen	26

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
d.h.	das heißt
FuE	Forschung und Entwicklung
i. d. R.	in der Regel
ISO	International Organization for Standardization
MA-Management	Mitarbeitermanagement
NGO	Non-Governmental Organization
TÜV	Technischer Überwachungsverein
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Schärfere gesetzliche Regelungen, globaler Wettbewerb und wechselnde Ansprüche der Stakeholder stellen zunehmend relevante Risiken und Chancen für Unternehmen dar. Um Risiken und mögliche Potentiale frühzeitig erkennen und optimal nutzen zu können, bietet das Konzept des Stakeholder-Managements geeignete Maßnahmen. Dabei sollte das Stakeholder-Management nicht als zusätzliches, sondern als ein umfassendes und übergreifendes Konzept verstanden werden, welches nicht in Konkurrenz zu bestehenden Managementsystemen steht. In diesem Sinne besteht der Zweck des Stakeholder-Managements darin, die internen und externen Veränderungen im Unternehmensumfeld optimal in strategischen und operativen Entscheidungen im gesamten Unternehmen, also ganzheitlich, einzubinden. Unternehmensprozesse und -entscheidungen können somit effizienter und effektiver gestaltet werden. Idealerweise resultiert daraus eine klare und detaillierte Ausrichtung der Prioritäten des Unternehmens und ein entsprechend sensibilisierter Umgang mit den Stakeholdern.

Im Sinne dieses Leitfadens werden die Stakeholder als Individuen gesehen, die das Unternehmen bei dessen Zielerreichung beeinflussen oder von diesem beeinflusst werden können. Stakeholder können in primäre und sekundäre Stakeholder unterteilt werden. Primäre Stakeholder sind solche, mit denen das Unternehmen in direkten Austauschbeziehungen steht und die daher direkten Einfluss auf die Verfügbarkeit benötigter materieller und immaterieller Ressourcen haben. Im Gegensatz dazu haben die sekundären Stakeholder nur einen indirekten Einfluss, dessen Bedeutung für den Unternehmenserfolg jedoch nicht zu unterschätzen ist. Stakeholder können gemeinsam mit anderen Stakeholdern z. B. basierend auf gemeinsamen Interessen als Stakeholder-Gruppen aufgefasst werden (siehe Abschnitt 3), diese können wiederum einer bestimmten Stakeholder-Kategorie angehören (z. B. gehört ein individueller, preisbewusster Kunde zur Gruppe der Stakeholder-Gruppe „preisorientierte Kunden“, welche zusammen mit anderen Kundengruppen der Stakeholder-Kategorie Kunden zuzuordnen ist).

Die Entwicklung eines Stakeholder-Managements setzt grundlegende Kenntnisse hinsichtlich der Stakeholder und ihrer Ansprüche voraus und bedingt gegebenenfalls eine organisationale Anpassung. Der Leitfaden soll für diesen Prozess Anregungen und Empfehlungen geben, wie ein Stakeholder-Management aufgebaut und integriert werden kann und richtet sich dabei an Unternehmen, für die die Thematik des Stakeholder-Managements neu ist. Das Hauptaugenmerk des Leitfadens liegt bei der Betrachtung des Mittelstandes, aber auch Unternehmen, die das Stakeholder-Management bereits in ihrer Unternehmensphilosophie verankert haben, können sich mit Hilfe des Leitfadens weitere und womöglich neue Anregungen holen. Ziel soll es sein, den Unternehmen Ideen zu präsentieren, um die Unternehmensprozesse in angepasster Weise an den Stakeholdern zu optimieren. Dabei gilt, dass der vorliegende Leitfaden lediglich als Orientierung dienen soll und nicht vollständig eine eins zu eins Umsetzung finden muss.

Die Abbildung 1 beschreibt den Prozess des Stakeholder-Managements im Sinne dieses Leitfadens. Als Grundlage dienen das strategische Denken und somit wesentliche Aspekte, die im Unternehmen Beachtung finden sollten. Den Ausgangspunkt des Prozesses des Stakeholder-Managements stellt eine Analyse und Priorisierung von Stakeholdern, Stakeholdergruppen

und ihren Ansprüchen dar. Im Folgenden werden Empfehlungen für den Aufbau von Kapazitäten für das Stakeholder-Management gegeben.

Das Ziel ist die organisationale Anpassung und die Überzeugung der Mitarbeiter gegenüber dem Stakeholder-Management zu erhöhen. Der dritte Prozessschritt des Kreises behandelt die Kommunikationsstrategie für das Stakeholder-Engagement. Dabei sollen sinnvolle Strategien sowie Berichts- und Kommunikationsformen zum Stakeholder-Management abgeleitet werden. Abschließend folgt eine Beschreibung von Formen der Kommunikation sowie des Lernprozesses. Es wird dargestellt, wie mit Stakeholdern kommuniziert und aus den Ergebnissen der Kommunikation gelernt wird.

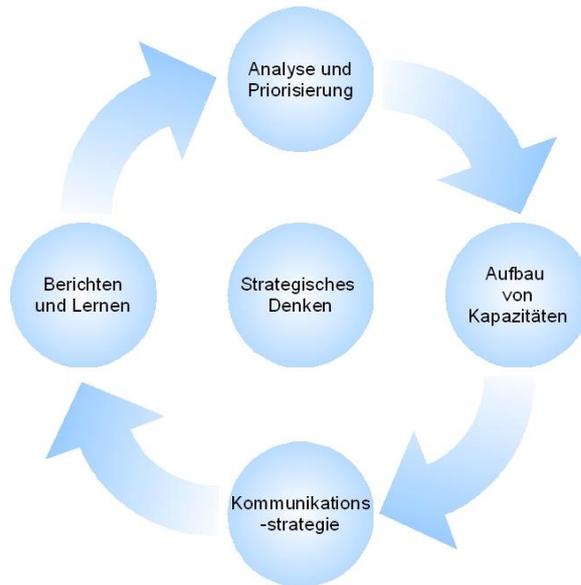


Abbildung 1: Prozess des Stakeholder-Managements
(Eigene Darstellung.)

2 Strategisches Denken

Ziel: Stakeholder-Management als Teil der Unternehmensstrategie

Das strategische Denken stellt die Basis des Stakeholder-Managements, wie auch in diesem Leitfaden verdeutlicht werden soll, dar. Dies ist auch sinnvoll, zumal das strategische Denken eine generelle Anforderung an Unternehmen ausdrückt, eine Strategie im Rahmen der Planung und Umsetzung zu entwickeln. Stakeholder-Management als Unternehmensstrategie ist ein geeignetes Werkzeug, um den teilweise abweichenden und widersprüchlichen Anforderungen der Stakeholder an das Unternehmen gerecht zu werden. Allerdings bedeutet die Implementierung des Stakeholder-Managements nicht, dass alle bisherigen Managementsysteme verworfen werden müssen. Vielmehr baut das Stakeholder-Management auf den bestehenden Systemen auf.

Es existieren zahlreiche Ansätze, um die Berücksichtigung verschiedener Stakeholderinteressen zu begründen, allerdings sollte das Resultat unabhängig vom gewählten Ansatz ähnlich sein. In diesem Leitfaden wird dafür der Ansatz der Ressourcenabhängigkeit (Pfeffer & Salancik, 1978) gewählt. Dieser weist aufgrund der Abhängigkeit der Unternehmen von Ressourcen, deren Erwerb und Aufrechterhaltung von Stakeholdern begrenzt werden, eine bedeutende Relevanz für das Stakeholder-Management auf. So besagt der Ansatz der Ressourcenabhängigkeit, dass Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele von materiellen und immateriellen Ressourcen abhängig sind, die von unterschiedlichen Organisationen und Individuen kontrolliert werden. Um die Verfügbarkeit dieser Ressourcen sicherzustellen, muss das Unternehmen die Interessen dieser Gruppen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigen. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit notwendig. Diese bewirkt einerseits, dass sich die Stakeholder ernst genommen fühlen und andererseits, dass die Ansprüche der Stakeholder auch näher beleuchtet, hinterfragt und konkretisiert werden können. Da diese Ansprüche sich häufig zwischen den verschiedenen Stakeholdern unterscheiden, gilt es diese zu priorisieren und bestmöglich zu erfüllen. Diese Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen wird auch als Stakeholder-Engagement bezeichnet.¹

Das Stakeholder-Engagement bietet eine Vielzahl nützlicher Werkzeuge und umfasst dabei Maßnahmen, die der aktiven und positiven Zusammenarbeit aller Stakeholder innerhalb der Organisation dienen. Eine solche Maßnahme ist der Stakeholder-Dialog. Dieser unterstützt die Steuerung der Beziehungen zu den Stakeholdern. Dadurch können Kompromisse oder Alternativen mit den Stakeholdern entwickelt und gleichzeitig das gegenseitige Lernen gefördert werden. Des Weiteren bietet sich für das Unternehmen die Möglichkeit bedeutsame Chancen, Risiken und Trends frühzeitig zu erkennen, um angemessen darauf zu reagieren. Durch diese umfassende Integration verschiedener Anspruchsgruppen ist das Unternehmen in der Lage, bezüglich wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Zielsetzungen, angemessen zu handeln.

¹ Siehe weiterführend: Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

Im folgenden Exkurs werden weitere Perspektiven aufgezeigt, die die Relevanz des Stakeholder-Managements näher begründen und die Vorteile bezüglich verschiedener Aspekte verdeutlichen.

Sozialer Aspekt

Zustimmungen oder Einschränkungen von relevanten Stakeholdern bei unternehmerischen Entscheidungen sollten berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass Unternehmen im Einklang mit den Regelungen und Normen sowie im Interesse der Stakeholder ihr Handeln steuern. Dadurch hat das Unternehmen die Möglichkeit den Nutzen seiner Tätigkeit konform mit den Normen und Werten der Gesellschaft zu maximieren.

Politischer Aspekt

Einige Stakeholder-Gruppen haben Einfluss auf politische Prozesse (z. B. Gesetzesänderungen), um eigene oder komplementäre Interessen durchzusetzen. Durch Stakeholder-Management hat das Unternehmen die Möglichkeit die entsprechenden Stakeholder-Gruppen frühzeitig in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Dadurch können bei widersprüchlichen Interessen in Zusammenarbeit mit Stakeholdern neue Lösungen erarbeitet werden.

Ökonomischer Aspekt

Stakeholder können das Überleben des Unternehmens gefährden (z. B. durch Boykott der Produkte), aber auch Möglichkeiten zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bieten. Das Überleben und erfolgreiche Fortschreiten von Unternehmen ist demnach abhängig von der Erschaffung eines Nutzens bzw. der Zufriedenheit der relevanten Stakeholder, sodass diese die Transaktionen mit dem Unternehmen fortsetzen oder sogar erweitern.

Ökologischer Aspekt

Dieser Aspekt wird zumeist indirekt durch Ansprüche der primären Stakeholder-Gruppen, die im Interesse der Natur und der Nachhaltigkeit handeln, wahrgenommen. Die ökologischen Ansprüche der Stakeholder, wie z. B. nachhaltige Bewirtschaftung von Rohstoffen, CO₂-arme Produktion oder sauberes Wasser, sollten in die Unternehmensprozesse mit einfließen, da externe Zwänge und Kontrollen des organisatorischen Verhaltens dies unvermeidlich machen und somit auch ein Beitrag zum Klimaschutz geleistet werden kann.

Ein effektives und effizientes Stakeholder-Management kann somit eine Verbesserung der Lage des Unternehmens hinsichtlich komplexer materieller und immaterieller Ressourcen darstellen und dem Unternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen.

3 Analyse und Priorisierung der Stakeholder und ihrer Ansprüche

Ziel: Identifikation der Stakeholder und ihrer Ansprüche

Schritte:

- 1. Selbstverständnis des Unternehmens: Welche Ziele und Werte haben Sie?
2. Erforderliche Ressourcen:
Was benötigen Sie, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen?
3. Analyse primärer Stakeholder: Wer beeinflusst die Ressourcen Ihres Unternehmens?
4. Homogenisierung der primären Stakeholder-Gruppen: Wie einheitlich sind die Gruppen?
5. Bestimmen der Ansprüche der einzelnen primären Stakeholder-Gruppen: Welche Anforderungen stellen Ihre primären Stakeholder-Gruppen?
6. Analyse sekundärer Stakeholder: Wer beeinflusst die primären Stakeholder-Gruppen?
7. Homogenisierung der primären Stakeholder-Gruppen: Wie einheitlich sind die Gruppen?
8. Bestimmen der Ansprüche der einzelnen primären Stakeholder-Gruppen: Welche Anforderungen stellen Ihre primären Stakeholder-Gruppen?
9. Bestimmen der Dringlichkeit: Wie dringend ist die Forderung?
- 10. Wem und welchen Ansprüchen sollten Sie sich widmen?

Zur Bestimmung relevanter Stakeholder und ihrer Ansprüche ist es wichtig, die entsprechenden Stakeholder nicht isoliert zu betrachten. Dies ergibt sich u. a. aus dem Anspruch des Stakeholder-Managements ganzheitlich zu wirken. So ist es notwendig das Zusammenspiel der Elemente Unternehmen – Stakeholder – Anspruch zu berücksichtigen und die Beziehungen dieser drei Objekte untereinander zu untersuchen (Vgl. Abbildung 2). Beispielsweise hat die Stakeholder-Gruppe „preisbewusste Kunden“ eine höhere Relevanz für Unternehmen in einem hart umkämpften Markt, als für monopolistische Unternehmen. Da die betrachteten Objekte sowie deren Beziehungen untereinander dynamischer Natur sind, ist es wichtig, die Stakeholderidentifikation als kontinuierlichen Prozess zu begreifen. Vollständige Kenntnis über alle Stakeholder und ihre Ansprüche ist aufgrund der Komplexität der Analyse vor Beginn des ersten Prozessdurchlaufes nicht möglich. Allerdings ist diese Kenntnis auch nicht zwingend notwendig, da die Ergebnisse eines Prozessdurchlaufes zu neuen Erkenntnissen führen können. Diese werden im nächsten Prozessdurchlauf berücksichtigt. Durch das beschriebene iterative Vorgehen wird die Komplexität schrittweise reduziert und ist deshalb empfehlenswert.

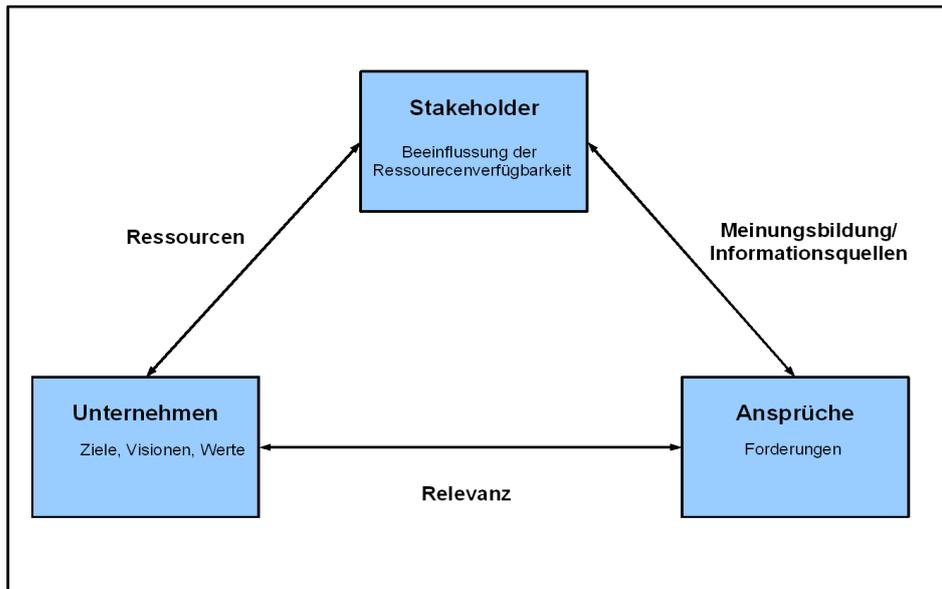


Abbildung 2: Stakeholder-Dreieck

(Eigene Darstellung.)

Prinzipiell ist es möglich die Analyse der relevantesten Gruppen und ihrer Ansprüche an jeder Ecke des Dreiecks zu beginnen. Diese Betrachtung aus Sicht des Unternehmens zu beginnen, bietet jedoch den Vorteil Unsicherheit zu reduzieren, da ausgehend von dem Bekannten (Werte und Ziele des Unternehmens) das Unbekannte (Stakeholder und ihre Ansprüche) ermittelt werden kann.

3.1 Schritt 1: Selbstverständnis des Unternehmens: Welche Ziele und Werte haben Sie?

Vor der Bestimmung relevanter Stakeholder empfiehlt es sich zunächst eigene Ziele und Werte zu analysieren und schriftlich festzuhalten. Je nach Zielstellung des Unternehmens müssen dabei verschiedene Stakeholder in Betracht gezogen werden. Beispielsweise berücksichtigt ein Unternehmen, das das Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens verfolgt, neben der Maximierung von Rendite auch die Interessen nachfolgender Generationen.

Typische Beispiele für Ziele und Werte

- Langfristiges Überleben
- Maximierung der Rendite
- Erhöhung der Qualität
- Erhöhung des Innovationspotentials
- Ökologisches Wirtschaften
- Übernehmen sozialer Verantwortung

3.2 Schritt 2: Erforderliche Ressourcen: Was benötigen Sie, um Ihre Unternehmensziele zu erreichen?

Zur Erreichung von bestimmten Zielen ist Ihr Unternehmen auf externe Ressourcen angewiesen. Dabei sollte der Ressourcenbegriff an dieser Stelle nicht zu eng ausgelegt werden. Ressourcen können

- materiell (z. B. Maschinen, Vorprodukte)
- monetär (z. B. Eigen- und Fremdkapital)
- immateriell (z. B. Image und Know-How)

sein. In Abhängigkeit von der unternehmerischen Tätigkeit sowie den Werten und Zielen ist es wichtig, wesentliche Ressourcen herauszustellen und zu priorisieren.

3.3 Schritt 3: Analyse primärer Stakeholder: Wer beeinflusst die Ressourcen Ihres Unternehmens?

Bei der Identifikation von Stakeholdern kann in primäre und sekundäre Stakeholder (Vgl. Schritt 6) unterschieden werden. Wie bereits erwähnt haben primäre Stakeholder einen direkten Einfluss auf die Verfügbarkeit wichtiger Ressourcen. Dieser Einfluss kann darin bestehen, diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen oder in ihrer Verfügbarkeit zu beeinträchtigen.

Typische primäre Stakeholder:

- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Fremdkapitalgeber
- Eigentümer

In der obenstehenden Box sind typische primäre Stakeholder-Kategorien aufgeführt. Zu diesen können, je nach Rahmenbedingungen, weitere hinzukommen oder ausgeschlossen werden, je nachdem, ob sie kritische Ressourcen beeinflussen oder nicht. Ausschlusskriterien sind dabei firmenspezifisch (zeitlich, räumlich, zielspezifisch usw.).

3.4 Schritt 4: Homogenisierung der primären Stakeholder-Gruppen: Wie einheitlich sind die Gruppen?

Die Stakeholdergruppen innerhalb einer Kategorie können durch Clusterbildung homogenisiert werden. Dazu werden Teilgruppen gebildet, die sich untereinander möglichst stark unterscheiden, aber innerhalb der Gruppen möglichst homogen sind. Die Einteilung in die Cluster kann z. B. anhand von Einflussmöglichkeiten, der Stakeholder von der Unternehmenstätigkeit oder andersherum, bzw. einheitlichen Interessen erfolgen.

Tabelle 1: Beispiele zur Clusterbildung
(Eigene Darstellung.)

Stakeholder-Kategorie	Stakeholder-Gruppe	Vorgehen
Mitarbeiter	Produktion Verwaltung FuE Management	Da Mitarbeiter verschiedener Bereiche oder Hierarchieebenen unterschiedliche Forderungen an das Unternehmen haben, bietet sich eine Einteilung nach Zuständigkeit an
Kunden	Preisorientierte Kunden Ökologisch- und Sozialorientierte Kunden Qualitätsorientierte Kunden	Kunden mit unterschiedlichem Fokus (z.B. Preise, ökologische Herstellung) können durch Marktsegmentierung eingeteilt werden.
Lieferanten	Teillieferant (mit niedrigem Einfluss) Modullieferant (mit mittlerem Einfluss) Systemlieferant (mit höherem Einfluss)	Einfluss-Relevanz-Analyse (vgl. Abschnitt 4)

3.5 Schritt 5: Bestimmen der Ansprüche der einzelnen primären Stakeholder-Gruppen: Welche Anforderungen stellen Ihre primären Stakeholder-Gruppen?

Im nun folgenden Schritt wird untersucht, welche Forderungen einzelne Gruppen an Ihr Unternehmen stellen und als wichtig erachten. Um dies zu operationalisieren, bieten sich beispielsweise Stakeholderbefragungen oder Benchmarking an. An dieser Stelle ist bereits ein enger Kontakt zu den Stakeholdergruppen entscheidend, da nur so in Erfahrung gebracht werden kann, was von den Stakeholdergruppen als tatsächlich wichtig erachtet wird.

3.6 Schritt 6: Analyse sekundärer Stakeholder: Wer beeinflusst die primären Stakeholder-Gruppen?

Es muss nun ermittelt werden, von wem die primären Stakeholder-Gruppen ihre Informationen über Ihr Unternehmen beziehen bzw. durch wen ihre Meinungen beeinflusst werden. Dies sind die sekundären oder indirekten Stakeholder. Die benötigten Informationen werden ebenfalls durch direkte Kommunikation mit den primären Stakeholdern gewonnen. Dazu sollen Vertreter der wichtigsten primären Stakeholder ihre "Stakeholder" benennen.

3.7 Schritt 7: Homogenisierung der sekundären Stakeholder-Gruppen: Wie einheitlich sind die Gruppen?

Die Homogenisierung der sekundären Stakeholder-Gruppen erfolgt analog zu den primären Stakeholdern.

3.8 Schritt 8: Bestimmen der Ansprüche der sekundären Stakeholder-Gruppen: Welche Anforderungen stellen ihre sekundären Stakeholder?

In diesem Schritt wird untersucht, ob wichtige sekundäre Stakeholder Ansprüche an das Unternehmen stellen, welche über die bereits identifizierten Ansprüche der primären Stakeholder hinausgehen. Da die primären von den sekundären Stakeholdern in ihren Meinungen und Ansprüchen beeinflusst werden, ist es wichtig möglichst viele Ansprüche wichtiger sekundärer Stakeholder zu berücksichtigen. Auf diese Weise ist es dem Unternehmen möglich die primären Stakeholder, und damit auch die Ressourcenverfügbarkeit, positiv zu beeinflussen.

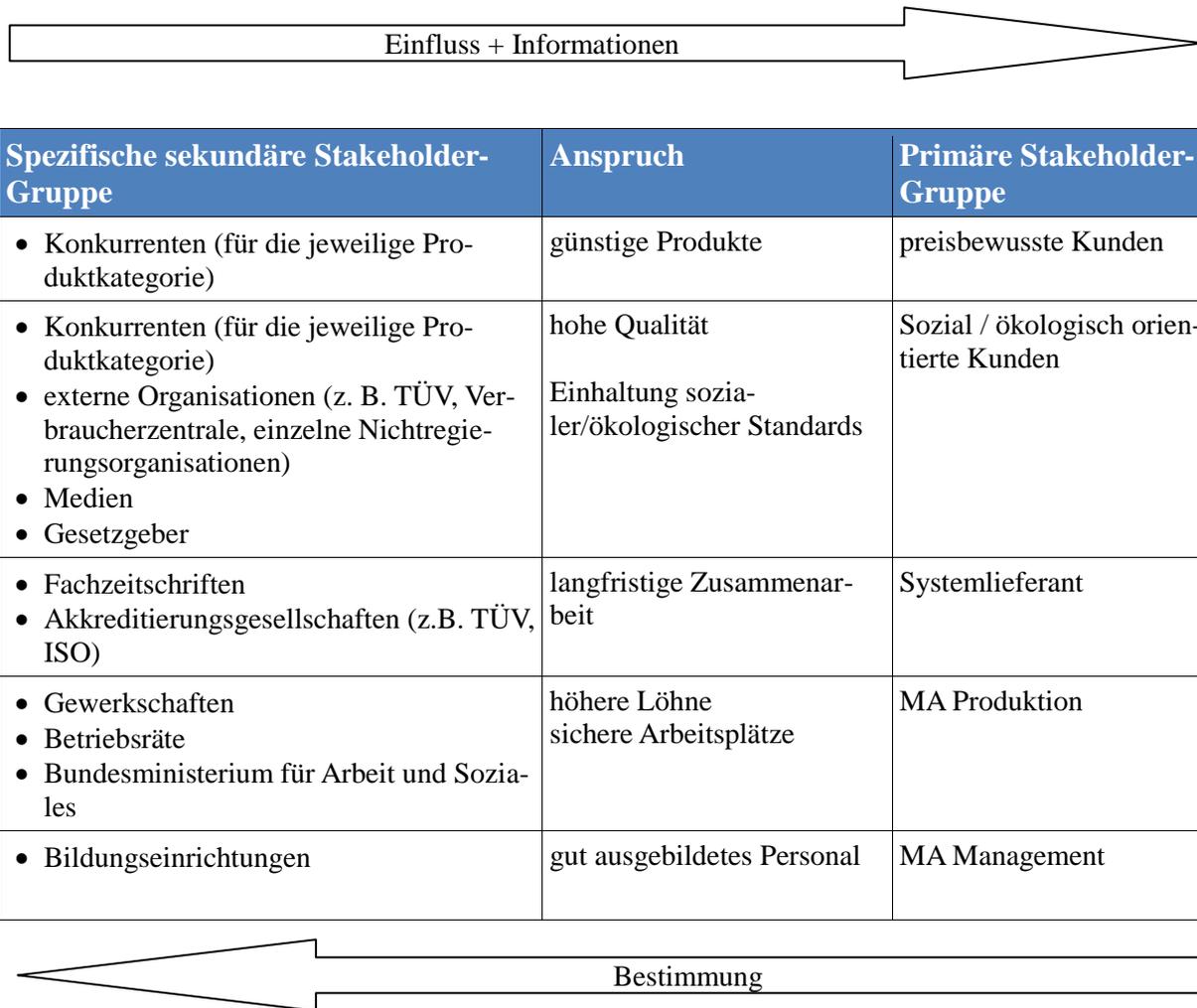
Die Identifikation der relevanten Ansprüche erfolgt wiederum analog zu Schritt 5.

Typische sekundäre Stakeholder:

- Medien
- Nichtregierungsorganisationen
- Kirchen
- Normungsinstitute
- Gewerkschaften
- Gesetzgeber
- Bildungseinrichtungen

Nachfolgende Tabelle 2 zeigt beispielhaft einige Ansprüche primärer Stakeholder sowie die dazugehörigen sekundären Stakeholder-Gruppen. Wie bereits beschrieben erfolgt die Bestimmung ausgehend vom Unternehmen über die primären Stakeholder und deren Interessen zu den sekundären Stakeholdern und deren Interessen. Dem entgegengesetzt verläuft der Einfluss. Das bedeutet, dass die sekundären Stakeholder die Werte und Ziele - und damit auch die Ansprüche - der primären Stakeholder beeinflussen. Darüber hinaus stellen die sekundären Stakeholder-Gruppen Informationen bezüglich der Anspruchserfüllung bereit.

Tabelle 2: Ansprüche primärer Stakeholder und deren Zuordnung zur sekundären Gruppe
(Eigene Darstellung.)



3.9 Schritt 9: Bestimmen der Dringlichkeit: Wie dringend ist die Forderung?

Bevor eine endgültige Priorisierung der Gruppen und ihrer Ansprüche erfolgen kann, bedarf es noch der Bestimmung des Attributs Dringlichkeit. Dringlichkeit besteht aus zwei Komponenten.

Die erste Komponente ist die Dringlichkeit eines Anspruchs aus Sicht der Stakeholder. Um diese zu bestimmen kann, wie auch in den vorhergehenden Schritten, beispielsweise ein Fragebogen eingesetzt werden. Dazu werden die wichtigsten Ansprüche aufgeführt, welche anschließend von den Stakeholdern entsprechend der Dringlichkeit sortiert werden. Des Weiteren lässt sich Dringlichkeit in der Regel auch daran erkennen, ob eine Anspruchsgruppe aktiv versucht, die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung auf eine bestimmte Thematik zu lenken und ob die Stakeholder zur Durchsetzung ihrer Ansprüche auch tatsächlich die Initiative ergreifen.

Die zweite Komponente ist Dringlichkeit aus Sicht der Entscheidungsträger im Unternehmen. Allerdings ist zu beachten, dass die Dringlichkeiten aus Sicht der Stakeholder und aus Sicht

des Managements häufig sehr unterschiedlich sind. Um dies auszugleichen und ist eine gute Kommunikation zwischen Stakeholdern und Unternehmen sehr wichtig (siehe Abschnitt 5).

Damit wird deutlich, dass zur Bestimmung der wichtigsten Stakeholder immer das eingangs in der Abbildung des Stakeholder-Dreiecks dargestellte Tripel Unternehmen-Stakeholder-Anspruch sowie deren Beziehungen untereinander betrachtet werden müssen.

3.10 Schritt 10: Resultat: Wem und welchen Ansprüchen sollten Sie sich widmen?

Nachdem sowohl die einflussreichsten Stakeholder identifiziert, als auch die wichtigsten Ansprüche bestimmt und deren Dringlichkeit ermittelt wurde, kann nun eine Priorisierung erfolgen. Das Augenmerk soll hier einerseits darauf liegen, die wichtigsten Ansprüche aufzugreifen und andererseits, die für diese Ansprüche relevanten Stakeholder-Gruppe zu identifizieren. Relevante Gruppen für einen speziellen Anspruch sind solche, die diesen Anspruch entweder formulieren und ihm eine hohe Dringlichkeit zuweisen oder die einen Einfluss auf die Erfüllung dieser Forderung haben.

Da die Stakeholder-Unternehmens-Beziehungen dynamisch sind und sich daher sowohl die Stakeholder als auch deren Ansprüche ständig verändern, ist mit diesem letzten Schritt der Prozess der Stakeholder-Identifikation noch nicht abgeschlossen. Vielmehr müssen die Ansprüche mit sehr hoher Priorität in die Unternehmensziele aufgenommen werden, um den Ansprüchen gerecht werden zu können. Damit beginnt die Identifikation der Stakeholder erneut und der gesamte Prozess wird, mit den angepassten Zielen, neu begonnen. Dadurch werden unter Umständen wiederum neue Stakeholder und neue Ansprüche identifiziert. Daher ist es notwendig bereits die Stake(-holder)-Identifikation als kontinuierlichen Prozess zu gestalten. Durch diese iterative Prozessgestaltung wird auch das organisationale Lernen im Unternehmen unterstützt (Vgl. Abschnitt 6)

4 Aufbau von Kapazitäten zum Stakeholder-Management

Ziel: Organisationale Anpassung und Erhöhung der Überzeugung bei den Mitarbeitern

Schritte:

1. Möglichkeiten der Anpassung
2. Sechs Empfehlungen zum Kapazitätsaufbau

4.1 Schritt 1: Möglichkeiten der Anpassung

Die Ansprüche und Einstellungen von Stakeholdern unterliegen Veränderungen. Zur Durchführung der in Kapitel 3 vorgestellten Priorisierungs- und Analyseverfahren werden zusätzliche Informationen benötigt. Damit diese erfasst und im Unternehmen in Entscheidungen einfließen können, sollten organisationale Anpassungsmaßnahmen in Betracht gezogen werden. Die Erhöhung des Commitments - Bindung und Verpflichtung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen - für eine Stakeholder-Orientierung ist ebenso anzuraten, wie die Bildung eines Wissensmanagements. Hierfür sind insbesondere die Herausforderungen für betriebliche Informations- und Kommunikationssysteme nicht zu unterschätzen. Ob bestehende Ressourcen erweitert oder neue Systeme errichtet werden sollten, muss im Einzelfall geprüft werden. Die Synergiepotentiale, die durch gezielte Veränderung und Verknüpfung bestehender Systeme entstehen können, sollten jedoch nicht unbeachtet bleiben. Abbildung 3 verdeutlicht, welche Aspekte beim Aufbau von

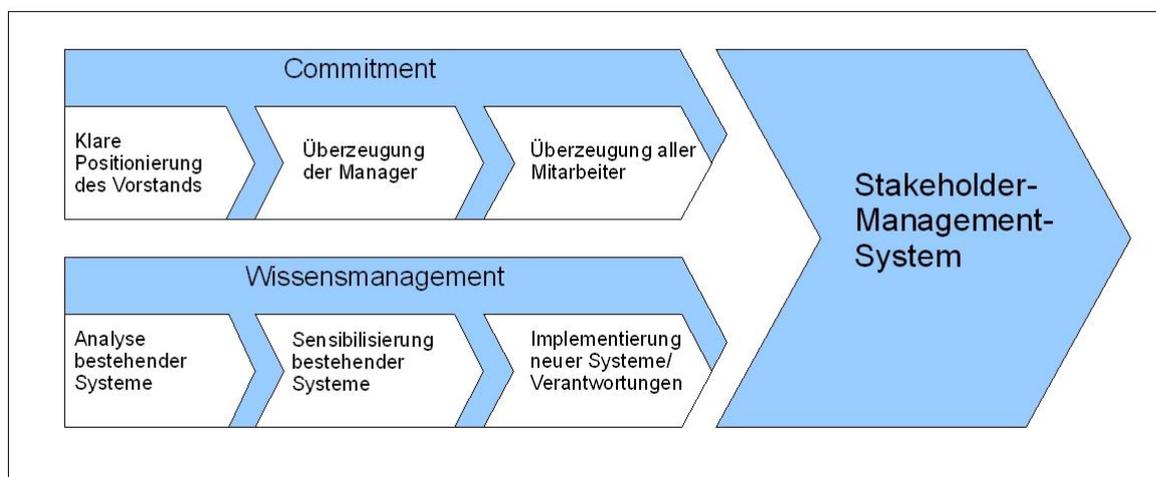


Abbildung 3: Aspekte beim Aufbau eines Stakeholder-Management-Systems

(Eigene Darstellung.)

Kapazitäten Beachtung finden können. Zu diesen Aspekten zählen neben der klaren Positionierung des Vorstandes und der Überzeugung der Mitarbeiter auch die Analyse, Veränderung und Implementierung neuer Systeme und Verantwortungen.

Im Folgenden werden sechs Empfehlungen abgegeben, die sich an diesen Aspekten orientieren. Die Empfehlungen und Praxistipps sind jeweils stark an die Gegebenheiten eines spezi-

ellen Unternehmens anzupassen, sollen jedoch Argumente liefern sowie als Anregungen und Checkliste beim Aufbau von Kapazitäten zum Stakeholder-Management dienen.

4.2 Schritt 2: Sechs Empfehlungen zum Kapazitätsaufbau

Empfehlung 1: Richten Sie ihr Unternehmen auf Stakeholder aus!

Für eine nachhaltige Entwicklung und eine effiziente Umsetzung von Stakeholder-Management ist ein hoher Grad an internem Commitment notwendig. Dieses kann durch die Ausrichtung des Unternehmens auf Stakeholder gefestigt werden. Eine klare und konsistente Positionierung der Unternehmensleitung sollte hierbei im Hinblick auf ihre interne und externe Signalwirkung nicht unterschätzt werden. Eine Ausrichtung des Unternehmens auf Stakeholder und ihre Eingliederung in die Unternehmensziele ermöglicht es den Managern, Stakeholder-Ansprüche in Zielvorgaben, Konzepte und Instrumente einfließen zu lassen. Des Weiteren kann eine Stakeholder-Orientierung auf Mitarbeiter motivierend wirken und zu mehr Eigeninitiative und Engagement führen. Dieses Potential kann durch konkrete Beispiele, wie z. B. welche primären Stakeholder Ansprüche für das Unternehmen existieren und welche Ansprüche diese haben, weiter ausgebildet werden. Die Beispiele dienen nicht nur als Argumente sondern visualisieren auch die Bedeutung einzelner Stakeholder bzw. deren Zusammenwirken.

Neben der internen Wirkung bildet die Ausrichtung des Unternehmens auf Stakeholder, in Verbindung mit einer klaren Positionierung der Unternehmensleitung, das Fundament für effiziente und erfolgreiche Stakeholder-Beziehungen.

Praxistipps:

- Positionieren Sie sich klar zum Stakeholder-Management!
- Machen Sie Stakeholder-Management zur Chefsache!
- Heben Sie die Bedeutung von Stakeholder-Management für den Unternehmenserfolg hervor!

Empfehlung 2: Überzeugen Sie alle Mitarbeiter!

Stakeholder-Management ist nicht nur von strategischer Bedeutung. Durch eine breite Unterstützung im Unternehmen kann Stakeholder-Management in das operative Tagesgeschäft einfließen. Die Einbeziehung und Überzeugung aller Mitarbeiter führt zu mehr Akzeptanz im Unternehmen und zu effizienteren und effektiveren Konzepten und Instrumenten.

Management: Die Einbeziehung und Überzeugung der Manager auf administrativer und operativer Ebene erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die vom strategischen Management vorgegebenen Ziele umgesetzt werden. Hierfür sollten Manager speziell geschult werden. Welche

Stakeholder von ihren Entscheidungen betroffen sind und welche Ansprüche und Bedeutung diese für das Unternehmen haben, sind mögliche inhaltliche Schwerpunkte. Der Zugriff auf notwendige Informationen ist ebenfalls von essenzieller Bedeutung. Zur Steuerung bietet sich z. B. eine gezielte Budgetierung an. Damit die Steuerungs- und Kontrollfunktion des Managements auch im Sinne des Stakeholder-Managements Anwendung finden kann, ist die Erstellung von spezifischen Indikatoren zur Messung der Zielerreichung notwendig. Für Manager besteht dann die Möglichkeit die eigene Leistung und die ihrer Mitarbeiter zu kontrollieren, zu bewerten und zu verbessern. Durch Indikatoren und die damit verbundene Leistungsmessung können die Zielgrößen des Stakeholder-Managements ebenfalls z. B. in variable Gehaltskomponenten oder Boni integriert werden.

Praxistipps:

- Schulen Sie ihre Mitarbeiter!
- Schaffen Sie Anreize!
- Entwickeln Sie Indikatoren zur Steuerung und Kontrolle!

Mitarbeiter: Alle Mitarbeiter sollten das Konzept des Stakeholder-Managements und seine Bedeutung für das Unternehmen verinnerlichen. Zur Erreichung dieses Ziels sind entsprechende Trainings und Schulungen sowie monetäre und nichtmonetäre Anreize erfolgsversprechend. Die Trainings können von der Vermittlung der Unternehmenswerte, über Kenntnisse der Stakeholderansprüche bis hin zu Sprachkompetenzen und der Sensibilisierung hinsichtlich kultureller Unterschiede reichen. Durch die Sensibilisierung nehmen die Mitarbeiter ihr Arbeitsumfeld bewusster wahr und können somit zur Integration des Stakeholder-Managements ins Tagesgeschäft beitragen. Mitarbeiter können Situationen besser einschätzen, Potentiale und Risiken schneller identifizieren sowie die notwendigen Informationen zielgerecht beschaffen, erfassen und weiterleiten. Wenn Mitarbeiter vom Erfolg des Stakeholder-Managements überzeugt sind, werden diese Informationen schnell, direkt und ungefiltert weitergeleitet.

Praxistipps:

- Ermöglichen und erleichtern Sie den Zugang der Mitarbeiter zu Informationen.
- Passen Sie ihre IT-Systeme an!
- Errichten Sie Datenbanken!

Empfehlung 3: Bauen Sie auf bestehenden Systemen auf!

Stakeholder-Management muss kein zusätzliches Management-System darstellen, sondern ist ein übergeordnetes Managementkonzept, das Systeme für einzelne Stakeholder und Stakeholder-Gruppen vereint und integriert.

Etablierte und effiziente Systeme müssen daher nicht verworfen werden, um ein Stakeholder-Management aufzubauen. Bestehende Systeme, wie z. B. ein Kundenmanagement, legen zu meist einen starken Fokus auf spezielle Stakeholder-Gruppen. Häufig werden Informationen über diese Stakeholder bereits erfasst und Dialoge praktikabel und zielgerecht gestaltet. Ziel könnte es daher sein, Informationen aus etablierten Systemen um neue Informationen zu erweitern und diese über die Systemgrenzen hinweg zu distribuieren. Um die daraus entstehenden hohen Synergiepotentiale nutzen zu können, ist z. B. folgende Vorgehensweise denkbar: (1) Identifikation aller bestehenden Systeme, Richtlinien, Prozesse, Routinen, Auditsysteme usw., (2) Analyse inwieweit Dialoge durchgeführt werden und Informationen über Stakeholder erfasst werden, (3) Anpassung der Systeme hinsichtlich der Führung von Dialogen, der Erfassung von Informationen und der Nutzung von Informationen anderer Systeme, (4) möglicherweise Implementierung erweiternder Systeme und Schnittstellen.

Praxistipps:

- Identifizieren Sie alle bestehenden Systeme, Prozesse, Routinen.
- Analysieren Sie die Systeme.
- Passen Sie die Systeme an.
- Erweitern Sie die Systeme.

Empfehlung 4: Richten Sie eine zentrale Koordinierungseinheit ein!

Je nach Unternehmensgröße und Organisation sowie in Abhängigkeit der bestehenden Systeme sind Verantwortungen neu errichten.

Die Unternehmensleitung ist für das Erreichen der Unternehmensziele verantwortlich, die u. a. aus den Ansprüchen der Stakeholder abgeleitet werden. Daher sind regelmäßige Überprüfungen der Ziele durch die Unternehmensleitung empfehlenswert.

Um Überlastungen der Unternehmens- und Abteilungsleitungen vorzubeugen, sollte die Errichtung einer zentralen Koordinierungseinheit für Stakeholder-Management geprüft werden. Dabei ist sowohl der Einsatz eines Komitees als auch eines Stakeholder-Managers denkbar, der sich besonders für kleine und mittelständische Unternehmen eignet. Dieser Manager könnte versuchen einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Seine Analysen sollen die gewöhnlichen Unternehmenstätigkeiten ergänzen und verbessern, durch neues Wissen, Ideen und Ergänzungen. Die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen kann dadurch verbessert und außerdem die einzelnen Abteilungsleitungen entlastet werden. Der Stakeholder-Manager steht mit ihnen in regelmäßigen Kontakt und berät sie bei ihren Entscheidungen.

So könnte er z. B. den Wunsch des Kunden nach umweltfreundlicheren Produkten in die Produktentwicklung, den Einkauf, das Marketing einfließen lassen. Der Stakeholder-Manager könnte auch als Dienstleister Aufträge und Analysen für einzelne Managementebenen durchführen, da er einen guten Überblick über die Entwicklung, Bedürfnisse und den Einfluss von Stakeholdern auf den Unternehmenserfolg hat.

Praxistipps:

- Vermeiden Sie Überlastungen!
- Bilden Sie eine zentrale Koordinierungseinheit!
- Stakeholder-Manager/-Komitee als interner Dienstleister.

Empfehlung 5: Binden Sie Stakeholder-Informationen in alle Entscheidungen ein!

Dialoge mit Stakeholdern sind wichtig. Zunächst muss jedoch auch gewährleistet werden, dass die gewonnenen Informationen erfasst und gespeichert werden. Damit diese Informationen auch für Entscheidungen im Unternehmen berücksichtigt werden können, muss der Zugang zu diesen Informationen einfach und transparent sein. Mitarbeiter sollten wissen, wo und wie sie Zugang zu Informationen über Stakeholder erhalten. Die Entwicklung eines Informationsnetzwerkes ist daher eine der zentralen Herausforderungen des Stakeholder-Managements. Informationen sind i. d. R. nicht vollständig, jedoch können die Lücken durch die Nutzung von Netzwerken und das gezielte Sammeln und Zusammenführen von Informationen aus verschiedenen Bereichen Stück für Stück geschlossen werden. Insbesondere die Anpassung von IT - Systemen, Datenbanken und des Intranets sind zu prüfen. Durch konsistente Nutzung und den Austausch von Informationen sowie Best-Practice-Beispielen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Organisationseinheiten lernen und Informationsnetzwerke zu Wissensnetzwerken werden.

Empfehlung 6: Nutzen Sie externes Know-How!

Häufig kann sich die Nutzung von externem Know-How als sehr praktikabel erweisen, da Prozesse objektiver analysiert werden und interne Konflikte und Hemmnisse umgangen werden können. Sowohl externes Know-How hinsichtlich der Implementierung eines Stakeholder-Management-Systems als auch im Umgang mit speziellen Stakeholdern bzw. Stakeholder-Gruppen sollten geprüft werden. Externe Wissenslieferanten können sowohl Dienstleister, als auch Stakeholder selbst sein, um die Organisation ideal an ihre speziellen Gegebenheiten anzupassen.

Praxistipps:

- Beziehen Sie Stakeholder ein!
- Lernen Sie von anderen Unternehmen.

5 Stakeholder-Kommunikation

Ziel: Ableiten sinnvoller Strategien sowie Berichts- und Kommunikationsformen für die Stakeholder-Kommunikation

Schritte:

1. Glaubwürdigkeit
2. Ableiten der geeigneten Strategie

Es existiert eine Vielzahl von Gründen für Stakeholder-Kommunikation. Häufig können Informationen von Stakeholdern sehr bedeutend für den Unternehmenserfolg sein. Daneben beeinflussen weitere Faktoren, wie die Unternehmensgröße, geographische, kulturelle oder regulatorische Rahmenbedingungen, das unternehmerische Handeln erheblich. Deshalb kann es nicht nur „die eine“ richtige, allgemeine Strategie geben, um mit Stakeholdern zu interagieren. Ein Unternehmen sollte sich unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen, Kapazitäten und strategischen Unternehmensziele vielmehr folgende elementare Fragen stellen: Welche Entscheidungen und Handlungen sind erforderlich, um wichtige Anliegen zu berücksichtigen? Wie kommuniziere und berichte ich darüber glaubwürdig? Im Folgenden wird zuerst auf die glaubwürdige Kommunikation eingegangen, anschließend werden verschiedene Strategien zur Stakeholder-Kommunikation vorgestellt.

5.1 Schritt 1: Glaubwürdigkeit

Ein entscheidender Aspekt bei der Durchführung einer Stakeholder-Kommunikation ist die Glaubwürdigkeit. Häufig entsteht der Eindruck bei Unternehmen, dass der Dialog mit Stakeholdern nur als Image-Kampagne genutzt wird. Um diesen entgegen zu treten, sind zwei Aspekte zu beachten: Verantwortung und Kommunikation!

Verantwortung

Der erste Schritt, um als Unternehmen in der Gesellschaft glaubwürdig auftreten zu können, ist die Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln. Ein Unternehmen muss jene Probleme beheben, die es selbst verursacht hat. Dabei werden viele Aspekte schon in Gesetzen geregelt (z. B. Kreislaufwirtschaftsgesetz). Verantwortung bedeutet aber nicht nur Gesetze befolgen, denn die gesamten Auswirkungen des Handelns müssen berücksichtigt werden. Hier hilft der Stakeholder-Ansatz: Denn nur im Dialog mit allen Anspruchsgruppen können aktuelle Probleme und Zuständigkeiten erfasst und behoben werden.

Beispielsweise können Mitarbeiter Verbesserungen im Arbeitsablauf vorschlagen oder Bürgergruppen können auf Umweltverschmutzungen hinweisen.

Ein Unternehmen sollte sich nicht nur als Verursacher, sondern auch als Teil der Gesellschaft und Institution seiner Verantwortung stellen. Kleine und mittelständische Unternehmen sind z. B. häufig wichtige Arbeitgeber in einer Region. Viel hängt vom Verantwortungsbewusstsein der Geschäftsleitung ab. Eine gute Stakeholder-Kommunikation hat alle wichtigen Gruppen im Blick und kann rechtzeitig reagieren.

Kommunikation

Die zweite Säule des glaubwürdigen Handelns eines Unternehmens ist die Kommunikation. Alle Stakeholder, sowohl innerhalb wie außerhalb des Unternehmens, sind in diesen Prozess einzubeziehen. Dabei darf es sich nicht nur um einen Informationsaustausch handeln, sondern auch gegenseitige Anteilnahme ist notwendig. Besonders in Bezug auf glaubwürdige Kommunikation sind vier Aspekte zu berücksichtigen:

- Zuhören
- Informieren
- Übereinstimmungen und Konflikte regeln
- Voneinander lernen

Eine Möglichkeit Verantwortung im Unternehmen zu verankern besteht im Entwerfen eines Ethik-Kodexes. Hier werden die ethischen Grundsätze eines Unternehmens aufgeführt, nach denen sich Geschäftsleitung und Mitarbeiter zu richten haben.

Der Inhalt eines solchen Kodex kann allgemeine Grundsätze (z. B. ökologisch handeln) und spezifische Vorgaben (z. B. nur recyceltes Papier nutzen) enthalten. Dabei sollte die Erstellung eines solchen Kodex durch Mitarbeit aller Beteiligten entstehen, damit auch die Werte des gesamten Unternehmens beschrieben werden.

5.2 Schritt 2: Ableiten der geeigneten Strategien

Strategien für die Stakeholder-Kommunikation umfassen die Aspekte der direkten Kommunikation mit den Stakeholdern als auch das Berichten über diese Kommunikation, welches als indirekte Kommunikation aufgefasst werden kann. Informationen können indirekt in Form von Berichten der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Dafür werden am häufigsten Webseiten und Unternehmensberichte genutzt. Ob ein Unternehmen sich entscheidet, über das Stakeholder-Management in einem vorhandenen Bericht (Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsbericht) oder in einer eigenen Broschüre zu informieren, hängt von der gewählten Strategie ab. Dabei kann die folgende Einfluss-Relevanz-Matrix eine Hilfestellung bieten, die sich aus den Ergebnissen der Analyse und Priorisierung aus Abschnitt 3 ergibt:

Dabei ist an der Querachse der Einfluss der Stakeholder abgetragen, d. h. umso eher ein Stakeholder in der Lage ist, sich an der Erreichung eines bestimmten Anliegens zu beteiligen, desto weiter oben befinden wir uns in der Matrix. Die Längsachse zeigt die Relevanz der Anliegen, d. h. umso bedeutender ein Anliegen für eine konkrete Stakeholder-Gruppe ist, desto weiter rechts befindet sich das Unternehmen in der Matrix. Je nach Position innerhalb der Matrix eignet sich eine andere Strategie für die mündliche und schriftliche Stakeholder-Kommunikation. Einen Überblick über mögliche Kommunikationsformen gibt die nachfolgende Tabelle 3, wobei die Zuordnung zu den Strategien nicht fix ist, sondern vielmehr von der tatsächlichen Durchführung im Unternehmen abhängt. Dies bedeutet, dass beispielsweise auch einfache Formen wie Gespräche und Versammlungen eine erfolgreiche Stakeholder-Kommunikation bedeuten können, wenn es Ihrem Unternehmen gelingt, diese glaubwürdig durchzuführen und Ihre Stakeholder in den Dialog mit einzubeziehen.

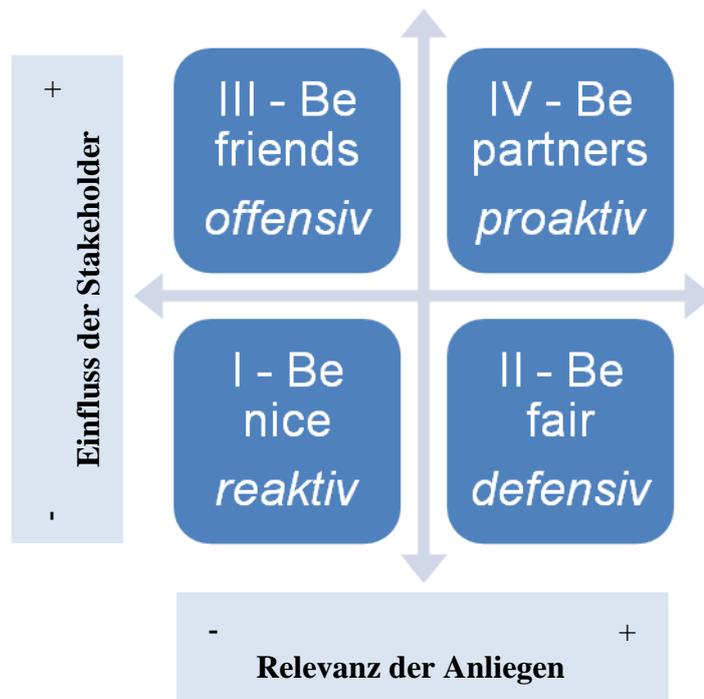


Abbildung 4: Einfluss-Relevanz-Matrix
(Eigene Darstellung.)

Sind Stakeholder wenig einflussreich und ihre Anliegen relativ irrelevant, empfiehlt es sich die passive, reaktive Strategie „Be nice“ einzunehmen. Hier sollte mittels weniger, sinnvoll ausgewählter Kommunikationsformen zumindest der Zugang zu allgemeinen Informationen und Feedback z. B. über Webseiten gewährleistet werden (Vgl. Tabelle 3). Das Berichten kann in Form von kurzen Jahresberichten erfolgen, die konkrete Informationen zum Stakeholder-Management sowie zur Corporate Responsibility bzw. Nachhaltigkeit enthalten.

Wenn wenig einflussreiche Stakeholder allerdings erhebliche Anliegen kommunizieren, sollte ein Unternehmen die defensive Strategie „Be fair“ wählen und im Einklang mit der Unternehmensphilosophie, der Regulierung und ggf. Branchennormen faire Zusagen bzgl. der Berücksichtigung der Anliegen machen. Die Kommunikationsformen sollten etwas umfangreicher als bei der Strategie „Be nice“ sein (Vgl. Tabelle Typische Kommunikationsformen). So bieten sich hier z. B. Informationsveranstaltungen oder Broschüren an. Beim Berichten ist es sinnvoll aufzuzeigen, welche Anliegen Ihrer Stakeholder Sie für besonders wichtig erachten und deshalb auch berücksichtigen. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit und unterstützt den Dialog mit den Stakeholdern ungemein.

Sollten Stakeholder über hohen Einfluss verfügen, ihre Anliegen allerdings weniger relevant sein, ist es wichtig sie im Rahmen der offensiven „Be friends“-Strategie kontinuierlich einzubeziehen, um bzgl. ihrer Anliegen zu verhandeln oder zusammenzuarbeiten. Die zu wählenden Kommunikationsformen sollten etwas umfangreicher als bei der Strategie „Be fair“ sein (Vgl. Tabelle 3). Beispielsweise könnten Sie Befragungen durchführen oder zu Diskussionsforen einladen. Wichtig hierbei ist, dass das Gleichgewicht zu anderen Stakeholdern mit wesentlicheren Anliegen gewahrt bleibt und ihnen dadurch keine Nachteile bereitet werden.

6 Kommunikation und Lernen

Ziel: Mit Stakeholdern kommunizieren und aus den Ergebnissen lernen

Schritte:

1. Kommunikationsformen
2. Berichtsinhalt
3. Grundsätze der Berichterstattung
4. Lernen

6.1 Schritt 1: Kommunikationsformen

Als Unternehmen haben Sie eine Vielzahl an Möglichkeiten mit Stakeholdern in Verbindung zu treten. Häufige Kommunikationsformen stellen z. B.

- Kleingruppentreffen
- Individuelle Treffen
- Internetkommunikation
- Öffentliche Veranstaltungen
- Befragungen und Studien dar.

Damit die Stakeholder über das Stakeholder-Management sowie alle relevanten Unternehmensangelegenheiten und –maßnahmen informiert werden, sollte das Unternehmen darüber berichten. Dafür eignen sich vor allem Unternehmenswebseiten und Unternehmensberichte.

Bei letzterem erscheinen in Anbetracht der Größe und Kapazität von kleinen und mittelständischen Unternehmen eine integrierte Berichterstattung oder ein zusätzliches Dokument als sinnvoll. Bei der integrierten Berichterstattung wird über das Stakeholder-Management in einem bereits vorhandenen Bericht (Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsbericht) informiert. Ein zusätzliches Dokument könnte z. B. eine kleine Broschüre sein.

Ihr Unternehmen sollte sich jedoch bewusst sein, dass das Berichten als wichtiges Informationsinstrument dient, aber nicht die dialogorientierte Kommunikation mit den Stakeholdern ersetzt.

6.2 Schritt 2: Berichtsinhalt

Ist sich Ihr Unternehmen noch unschlüssig, welche Berichtsform die bessere ist, dann sollten Sie sich erst einmal Gedanken über den Inhalt des Berichtes machen.

Nachfolgend finden Sie einige Hilfestellungen, worüber Sie in Bezug auf das Stakeholder-Management berichten könnten.

Zu Beginn ist es empfehlenswert, dass sich die Unternehmensführung an die Stakeholder wendet und damit eine klare Positionierung zum Stakeholder-Management signalisiert. Weiterhin kann das Unternehmen in seiner Veröffentlichung mitteilen, auf welche Weise es seine Stakeholder identifiziert hat und diese gleichzeitig benennen. Dabei sollte keine zu strenge Abgrenzung der Stakeholder von nicht beteiligten Personengruppen erfolgen, sondern die

Bereitschaft einer offenen Kommunikation signalisiert und die Leser zum Feedback motiviert werden. Wichtig ist es aufzuzeigen, dass Sie glaubwürdige Entscheidungen treffen und dass einzelne Interessen eben nicht den Interessen der Gesamtheit aller Stakeholder widersprechen, sodass sich jeder Stakeholder durch das Unternehmen verstanden fühlen kann. Darüber hinaus sollte das Dokument Informationen über verwendete Instrumente und Maßnahmen zur Kommunikation mit den Stakeholdern liefern.

Nach der Stakeholderidentifikation folgt als nächster Schritt, die Ansprüche der einzelnen Personengruppen an das Unternehmen zu identifizieren. Diese Erwartungen lassen sich in ökonomische, ökologische und soziale Aspekte, die vom Unternehmen beeinflusst werden können, gruppieren. Der verfolgten Strategie entsprechend (Vgl. Abschnitt 4) sollte das Unternehmen diesen Erwartungen begegnen und dies wiederum den Stakeholdern mitteilen. Hierbei kann die folgende Tabelle 4 zur Hilfe genommen werden.

In der ersten Spalte erfolgt die Auflistung der einzelnen Stakeholdergruppen, in der zweiten deren Ansprüche. In der darauf folgenden Spalte informiert das Unternehmen wie es diesen Ansprüchen begegnet ist. In der letzten Spalte zeigt es die vorgenommenen Ziele entsprechend den Ansprüchen für das kommende Geschäftsjahr auf.

*Tabelle 4: Darstellungsmöglichkeit der Managementexpectations
(Eigene Darstellung.)*

Stakeholder	Anspruch	Was wir bereits getan haben	Ziele für das kommende Geschäftsjahr
Primäre Stakeholder			
Sekundäre Stakeholder			

Berichtsinhalt:

- Positionierung der Unternehmensführung
- Beschreibung der Maßnahmen zur Stakeholderidentifikation
- Beschreibung der angewendeten Maßnahmen und Kommunikationsinstrumente
- Darstellung der Erwartungen der Stakeholder
- Darstellung der Maßnahmen zur Erfüllung der Erwartungen
- Darstellung gesetzter Ziele
- Aufforderung zum Feedback

6.3 Schritt 3: Grundsätze der Berichterstattung

Die Veröffentlichung sollte in regelmäßigen Abständen erfolgen, um die Stakeholder über relevante Neuigkeiten zeitgemäß zu informieren und die Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

Des Weiteren sollte die Information der Wahrheit entsprechen und glaubwürdig sowie für jedermann verständlich sein. Der Berichtsinhalt sollte zwischen positiven und negativen Sachverhalten eine Balance herstellen. Negative Ereignisse müssen jedoch auch einen Lernprozess im Unternehmen erkennbar machen. Stakeholder sollten zu einem aktiven Feedback aufgerufen werden. Das Stakeholder Management ist ein kontinuierlicher Prozess, der den fortwährenden Dialog mit den Stakeholdern erfordert.

Grundsätze des Berichtens:

- Aktualität
- Vergleichbarkeit
- Balance
- Wahrhaftigkeit
- Glaubwürdigkeit
- Verständlichkeit

Exkurs: Übersicht vorhandener Standards zum Stakeholder-Management

Tabelle 5 fasst bereits vorhandene Standards zum Stakeholder-Management zusammen.

*Tabelle 5: Standards zum Stakeholder-Management
(Eigene Darstellung.)*

Standard	Kurzbeschreibung
AA 1000 Series (AccountAbility)	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Standards zur Verbesserung der Verantwortung und Nachhaltigkeit von Unternehmen • AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) • bietet einen Rahmen zum Absichern von Stakeholder-Management Prozessen
Stakeholder Engagement Manual Vol 1 und Vol 2	<ul style="list-style-type: none"> • Zeigen, wie ein Unternehmen ein effektives Stakeholder-Management betreibt • Vol 1: Zeigt für verschiedene Organisationsformen auf warum und wie Stakeholder-Management betrieben werden sollte • Vol 2: Beinhaltet Instrumente und Vorlagen zum Steuern des Stakeholder-Managements
ISO 26000	<ul style="list-style-type: none"> • Definiert, was gesellschaftlich verantwortliches Handeln (Corporate Social Responsibility – CSR) auszeichnet und gibt Empfehlungen, wie eine Organisation CSR implementieren sollte. • Dient als Leitlinie, nicht als Zertifizierungsnorm
GRI (Global Reporting Initiative)	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt im interaktiven Dialog Richtlinien für das Erstellen von Nachhaltigkeitsberichten • Fordert Kennzahlen, die die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Aspekte eines Unternehmens verdeutlichen. • Zertifizierung möglich

6.4 Schritt 4: Lernen

Um den sich verändernden Stakeholder-Einstellungen gerecht zu werden, ist es nicht ausreichend ein Stakeholder-Management-System aufzubauen. Auch dessen ständige Pflege, Überprüfung und Weiterentwicklung muss im Unternehmen verankert werden. In der Praxis kann dieser Veränderung mit einem aktiven Lernprozess innerhalb des Unternehmens entgegengetreten werden. Hierbei handelt es sich nicht um Lernen, welches dem individuellen Lernen gleich zu setzen ist, sondern vielmehr um einen Prozess der Informationsgenerierung, -verarbeitung und Umsetzung der gewonnen Erkenntnisse im Organisationsablauf.

Das organisationale Lernen kann dabei in zwei Formen unterschieden werden²:

Anpassungslernen: Dabei erfolgt eine Anpassung der Handlungsweisen ohne dabei grundlegende Strukturveränderungen im Organisationsablauf hervorzurufen. Im Vordergrund steht hierbei die Erzielung immer gleicher Ergebnisse. Diese Handlungsanpassung bedarf weitweniger Information und Wissen, wie dies bei der nachfolgenden Lernform der Fall ist.

Veränderungslernen: Durch eine aktive Verarbeitung von Informationen und Wissen werden neue, verbesserte Organisationsabläufe im Unternehmen geschaffen. Für diese Form des Lernens ist es nötig möglichst viele und umfassende Informationen von und über die Stakeholder zu generieren.

Die für den Lernprozess benötigten Informationen können mit Hilfe unterschiedlicher Stakeholder-Management-Instrumente generiert werden. Ein Indikator für die Stärke zur Informationsbereitstellung stellt das Feedbackpotential der einzelnen Maßnahmen dar. Dabei geht es um die Fähigkeit der angewandten Maßnahmen neue Informationen und Rückschlüsse ziehen zu können. Da diese Fähigkeiten unterschiedlich ausgeprägt sind, können die angewandten Maßnahmen in zwei Gruppen unterteilt werden:

Hohes Feedbackpotential: Die Maßnahmen werden in einem aktiven Austauschprozess zwischen Unternehmen und Stakeholdergruppe durchgeführt. Bedingt durch diese Interaktion ist es möglich Verbesserungspotentiale aufzudecken und das Stakeholder-Management dementsprechend anzupassen.

Geringes Feedbackpotential: Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die kaum Rückschlüsse auf ihre Wirksamkeit zulassen. In den meisten Fällen werden diese Maßnahmen einseitig, d.h. ausgehend vom Unternehmen, betrieben.

Nachdem nun eine theoretische Basis für das Lernen geschaffen wurde, zeigt die nachfolgende Tabelle 6 einen Überblick über Maßnahmen zum Stakeholder-Management, die in der Unternehmenspraxis Anwendung finden. Weiterhin wird aufgezeigt, wie stark diese Maßnahmen zur Informationsgewinnung beitragen können. Diese Übersicht stellt jedoch keine abschließende Zusammenfassung aller Maßnahmen dar. Sie soll lediglich der Einordnung bereits genutzter Maßnahmen dienen und einen Anreiz zur Umsetzung neuer Maßnahmen schaffen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass nicht jede Maßnahme auch für jede Anspruchsgruppe gleichermaßen geeignet ist. Aus diesem Grund zeigt die folgende Tabelle weiterhin auf, wel-

² Vgl. hierzu: Argyris und Schön (1999): Die lernenden Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis.

che Stakeholdergruppen über die jeweilige Maßnahme in der Praxis häufig angesprochen werden.

Tabelle 6: Überblick über die Lernpotentiale einzelner Stakeholder-Management-Maßnahmen
(Eigene Darstellung.)

Feedback-potential	Management-instrument	Beschreibung / Beispiele	Stakeholdergruppe
Hoch	Befragung	Im Unternehmen erfolgt eine Befragung von Stakeholdergruppen, um dadurch die Wirkung der Unternehmenstätigkeit herauszustellen.	Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten
Hoch	Dialoge	Es findet eine aktive Information und Diskussion mit betroffenen Stakeholdern statt. Bsp. im Zusammenhang mit geplanten Bauvorhaben.	Anwohner, Mitarbeiter
Hoch	Projekte, Initiativen	Allein oder in Zusammenarbeit werden Projekte initiiert. Bsp. Naturschutzprojekte.	Wettbewerber, Gesellschaft, NGO
Hoch	Ansprechpartner	Für alle Fragen von Stakeholdern existiert eine Anlaufstelle. Dadurch können Probleme schnell erkannt und an die entsprechenden Stellen weitergeleitet werden.	Alle Stakeholdergruppen können berücksichtigt werden
Hoch	„Tag der offenen Tür“	Mit Hilfe von Betriebsführungen kann ein direkter Kontakt mit Stakeholdern geschaffen werden.	Kunden, Lieferanten, Anwohner, Öffentlichkeit
Gering	Bonussysteme	Bonussysteme schaffen Anreize für stakeholderorientiertes Handeln und können dadurch das Unternehmen vorantreiben.	Mitarbeiter
Gering	Einfache Informationsverbreitung	Informationen und Daten des Unternehmens werden mithilfe von Internetauftritten, Newslettern oder Broschüren veröffentlicht.	Kunden, Gesellschaft, Öffentlichkeit, Wettbewerber, potentielle Kunden
Gering	Schulungsmaßnahmen	Unternehmen finanziert Schulung/ Weiterbildung von Stakeholdergruppen.	Mitarbeiter, Lieferanten
Gering	Betriebliche Altersversorgung	Die Mitarbeiter werden hinsichtlich ihrer Altersversorgung durch das Unternehmen unterstützt.	Mitarbeiter und deren Angehörige
Gering	Unterstützung sozialer Projekte	Soziale Projekte werden mit Spenden unterstützt.	Gesellschaft

Um einen Lernprozess im Unternehmen in Gang zu setzen und eine Verbesserung des Stakeholder-Managements zu erreichen, sollte dennoch keine ausschließliche Betrachtung von Einzelmaßnahmen erfolgen. Vielmehr trägt das Zusammenspiel mehrerer Maßnahmen zur erfolgreichen Verbesserung bei und deckt über ein breites Spektrum die Ansprüche der Stakeholder ab. Genau aus diesem Grund sollten sowohl Maßnahmen mit hohem und mit geringem Feedbackpotential in der Unternehmenspraxis Anwendung finden.

Praxistipps:

- Überprüfen Sie ihre bisherigen Maßnahmen!
- Nutzen Sie Maßnahmen mit hohem Feedbackpotential!
- Kombinieren Sie Maßnahmen mit geringem und hohem Feedbackpotential!

Abstract:

Unternehmen sind mehr und mehr dem globalen Wettbewerb, strengeren gesetzlichen Regelungen und veränderten Kundenbedürfnissen ausgesetzt. Durch eine Neuausrichtung des Unternehmens auf Stakeholder-Management können sich Entscheidungsträger an veränderte Marktbedingungen anpassen. Der vorliegende Beitrag ist ein Leitfaden zum Stakeholder-Management der gemeinsam mit Nachhaltigkeitsexperten von PricewaterhouseCoopers entwickelt wurde. Er besteht aus den Schritten (i) Strategisch Denken, (ii) Analyse und Priorisierung der Stakeholder und ihrer Ansprüche, (iii) Aufbau von Kapazitäten zum Stakeholder-Management, (iv) Stakeholder-Kommunikation sowie (v) Kommunikation und Lernen. Der vorliegende Leitfaden ist der erste, der explizit die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen und Familienunternehmen einbezieht. Obwohl diese Unternehmen oft explizit oder implizit Stakeholder-Management in ihrer Unternehmensphilosophie verankert haben, fehlen häufig strukturierte Ansätze und Management-Tools hierfür. Dieser Leitfaden gibt Managern in kleinen und mittleren Unternehmen sowie Familienunternehmen eine praktische Handhabe für ihr Stakeholder-Management.

Schlagwörter: Leitfaden, Stakeholder, Management, KMU, Wettbewerb, Nachhaltigkeit, Organisationale Anpassung

In dieser Reihe sind bisher erschienen:

<i>Nummer</i>	<i>Autoren</i>	<i>Titel</i>
01/1996	Günther, T. / White, M. / Günther E. (Hrsg.) Schill, O.	Ökobilanzen als Controllinginstrument  Download
02/1998	Günther, E. (Hrsg.) Salzmann, O.	Revisionäre Zeit- und Geschwindigkeitsbetrachtungen im Dreieck des Sustainable Development  Download
I/2000	Günther, E. (Hrsg.) Schmidt, A.	Auszug aus der Diplomarbeit: Umweltmanagement und betriebswirtschaftlicher Nutzen. Eine theoretischen Analyse und empirische Untersuchung am Beispiel ÖKOPROFIT München  Download
03/2000	Günther, E. / Schill, O. (Hrsg.) Klauke, I.	Kommunales Umweltmanagement: Theoretische Anforderungen und Einordnung vorhandener Ansätze  Download
04/2000	Günther, E. (Hrsg.) Krebs, M.	Aufgaben- und Organisationsstruktur der Umweltpolitik in der Bundesrepublik Deutschland  Download
05/2000	Günther, E. / Schill, O. (Hrsg.) Sicker, B.	Umweltfreundliche Beschaffung und Abfallmanagement in öffentlichen Einrichtungen - Eine Untersuchung am Landratsamt Bautzen und Klinikum Bautzen-Bischofswerda  Download
	Günther, E. / Thomas, P. (Hrsg.) Wollmann, R.	Integration des Instrumentes Environment-oriented Cost Management in die Controllingprozesse von Unternehmen in Entwicklungsländern Ergebnisse der Zusammenarbeit mit dem Pilotvorhaben zur Unterstützung umweltorientierter Unternehmensführung in Entwicklungsländern (P3U) der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) Erschienen in den Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 50/01  Download

Fortsetzung:

06/2001	Günther, E. / Berger, A. (Hrsg.) Kaulich, S.	Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren für die Implementierung der Umweltleistungsmessung in Unternehmen, insbesondere für die Maschinenbaubranche  Download
07/2001	Günther, E. / Berger, A. (Hrsg.) Scheibe, L.	Konzeption eines Umweltkennzahlensystems zur Umweltleistungsmessung für Prozesse unter Beachtung der in Unternehmen vorliegenden Rahmenbedingungen  Download
08/2001	Krebs, P. / Günther, E. / Obenaus, G. (Hrsg.) Bölter, C.	Regenwassernutzung im nicht privaten Bereich Eine technische und wirtschaftliche Analyse dargestellt am Beispiel des Fraunhofer-Institutszentrum Dresden  Download
09/2001	Krause, W. / Günther, E. / Schulze, L. (Hrsg.) Huber, V.	Ökologische Bewertung von Reinigungsprozessen in der Oberflächentechnik - Möglichkeiten zum Einsatz integrierter Umweltschutztechnologien  Download
10/2001	Wingrich, H. / Günther, E. / Reißmann, F. / Kaulich, S. / Kraft, A. (Hrsg.) Seidel, T.	Vergleichende Untersuchungen zur Wasseraufbereitung mit getauchten Membranen  Download
11/2002	Koch, R. / Günther, E. / Fröhlich, J. / Jetschny, W. / Klauke, I. (Hrsg.) Sauer, T.	Aufbau eines integrierten Umweltmanagementsystems im universitären Bereich  Download
12/2003	Günther, E. / Berger, A. / Hochfeld, C. (Hrsg.) Tröltzsch, J.	Treibhausgas-Controlling auf Unternehmensebene in ausgewählten Branchen  Download

Fortsetzung:

13/2003	<p>Günther, E. / Neuhaus, R. / Kaulich, S. (Hrsg.) Becker, S. / Kornek, S. / Kreutzfeldt, C. / Opitz, S. / Richter, L. / Ulmschneider, M. / Werner, A.</p>	<p>Entwicklung von Benchmarks für die Umweltleistung innerhalb der Maschinenbaubranche</p> <p>Eine Benchmarkingstudie im Auftrag der Siemens AG</p> <p> Download</p>
	<p>Günther, T. / Günther, E. (Hrsg.) Hoppe, H.</p>	<p>Umweltaspekte und ihre Wertrelevanz für die Unternehmen: Eine Zusammenfassung existierender empirischer Forschungsergebnisse. Erschienen in den Dresdner Beiträgen zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 81/04</p> <p> Download</p>
14/2004	<p>Günther, E. / Klauke, I. (Hrsg.) Kreutzfeldt, C.</p>	<p>Herausforderungen für die nachhaltige öffentliche Beschaffung in der Tschechischen Republik im Zuge der EU-Osterweiterung</p> <p> Download</p>
15/2004	<p>Günther, E. / Farkavcová, V. / Hoppe, H. (Hrsg.) Jacobi, R. / Scholz, F. / Umbach, F. / Wagner, B. / Warmuth, K.</p>	<p>Entwicklung eines integrierten Managementsystems bei einem mittelständischen Unternehmen der Entsorgungswirtschaft</p> <p>Verknüpfung von Umweltmanagement und Qualitätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung der Transportprozesse in der Entsorgungsbranche</p> <p> Download</p>
16/2004	<p>Günther, E. / Will, G. / Hoppe, H. (Hrsg.) Ulmschneider, M.</p>	<p>Life Cycle Costing (LCC) und Life Cycle Assessment (LCA) – Eine Übersicht bestehender Konzepte und deren Anwendung am Beispiel von Abwasserpumpstationen</p> <p> Download</p>
17/2005	<p>Günther, E. / Hoppe, H. / Klauke, I. (Hrsg.) Deuschle, T. / Friedemann, J. / Kutzner, F. / Mielecke, T. / Müller, M.</p>	<p>Einweg- und Mehrwegtextilien im Krankenhaus – Das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie</p> <p> Download</p>

Fortsetzung:

18/2005	Günther, T. / Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Mahlendorf, M.	Entwicklung eines Entscheidungsmodells zur Anwendung von Umweltkostenrechnungssystemen: Aktuelle Entwicklungen und Anwendungsbereiche  Download
19/2006	Günther, E. / Kaulich, S. (Hrsg.) Kornek, S.	Entwicklung einer Methodik eines integrierten Managementsystems von Umwelt-, Qualitäts- und Arbeitsschutzaspekten unter besonderer Betrachtung des Risikomanagements  Download
20/2006	Günther, E. / Lehmann-Waffenschmidt, W. (Hrsg.) Bolze, C. / Ernst, T. / Greif, S. / Krügler, S. / Nowotnick, M. / Schneider, A. / Steneberg, B.	Entschleunigung von Konsum- und Unternehmensprozessen  Download
21/2006	Günther, E. / Farkavcovà, V. (Hrsg.) König, J	Ökologische Bewertung von Transportprozessen - Systematisierung und Analyse existierender Bewertungsverfahren und Studien  Download
22/2006	Günther, E. / Becker, U. J. / Farkavcovà, V. (Hrsg.) Kutzner, F.	Emissionshandel im Verkehr - Konsequenzen aus einzelwirtschaftlicher Perspektive  Download
23/2006	Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Mielecke, T.	Erstellung einer Sachbilanz-Studie und Modellierung des Lebensweges von Operationstextilien  Download
24/2007	Günther, E. / Scheibe, L. (Hrsg.) Laitenberger, K. / Meier, K. / Poser, C. / Röthig, D. / Stienen, J. / Tobian, S.	Umweltkennzahlen zur Prozessbewertung  Download

Fortsetzung:

25/2007	Günther, E. / Bilitewski B. / Hoppe, H. / Janz, A.(Hrsg.) Greif, S.	Ökonomische Analyse der Rückgewinnung von hochwertigen Metallen aus elektrischen und elektronischen Altgeräten in Deutschland  Download
26/2007	Günther, E. (Hrsg.) Steneberg, B.	Beschleunigung und Entschleunigung – eine empirische Untersuchung der Zahlungsbereitschaft für Entschleunigung  Download
27/2007	Günther, E. / Becker, U./ Gerike, R. / Nowack, M. (Hrsg.) Friedemann, J.	Analyse von Verteilungswirkungen externer Effekte im Verkehr  Download
28/2007	Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Poser, C.	Komponenten und Einflussfaktoren der Umweltleistung eines Unternehmens: Strukturierung und Strukturanalyse auf Basis theoretischer und empirischer Ergebnisse  Download
29/2007	Günther, E./ Hoppe, H. (Hrsg.) Laitenberger, K.	Der Einfluss des Umweltschutzes auf die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern und Industrien  Download
30/2008	Günther, E. (Hrsg.) Meier, K.	Die Umweltleistung in der Umweltberichterstattung von Unternehmen und deren Zusammenhang mit der ökonomischen Leistung  Download
31/2008	Günther, E./ Tränckner, J./ Nowack, M. (Hrsg.) Röthig, D.	Betriebswirtschaftliche Analyse der Kapazitätsauslastung in der Siedlungsentwässerung  Download
32/2008	Günther, E. / Tränckner, J. / Nowack, M. (Hrsg.) Gaitzsch, G.	Analyse der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungsentwässerung mit Hilfe des Realoptionsansatzes  Download
33/2008	Günther, E. / Scheibe, L. (Hrsg.) Hüske, A.-K.	Hemmnisse in Entscheidungsprozessen  Download

Fortsetzung:

34/2009	Günther, E. / Günther, T. / Nowack, M. (Hrsg.) John, S.	Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Abwasserbetriebe Bautzen mit Hilfe der Szenarioanalyse  Download
35/2009	Günther, E. / Hüske, A.-K. / Hutter, K. / Soyez, K. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Domke, T. / Geißler, M. / Gornickel, D. / Görtz, A. / Heide, N. / Hentschel, N. / Hildebrandt, S. / Kasten, M. / Loitsch, N. / Schmidt, M. / Starke, M. / Villalba, M.	Hemmnisse umweltfreundlichen Verhaltens  Download
36/2009	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Bergheim, K. / Gerbaulet, C. / Graßhoff, N. / Kittlaus, B. / Klapper, H. / Plischtil, M. / Rehm, F. / Scheel, R.	Anwendung monetärer und nicht-monetärer Entscheidungsinstrumente am Beispiel von Investitionsentscheidungen der MAN Nutzfahrzeuge AG  Download
37/2009	Günther, E. (Hrsg.) Höhne, C.	Life Cycle Costing – Systematisierung bestehender Studien  Download
38/2009	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Lehmann, K.	Betriebswirtschaftliche Szenarien auf regionaler Ebene im Hinblick auf Einflüsse des Klimawandels  Download
39/2010	Günther, E. / Manthey, C. (Hrsg.) Gnauck, C.	Herausforderungen ökologisch-ökonomischer Leistungsmessung – Literaturanalyse und Praxistest im Bereich Holz- und Brückenbau  Download
40/2010	Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.) Hentschel, N.	Entwicklung einer Methode zur monetären Bewertung des Wassers für ein Unternehmen unter Einbeziehung des Wasser-Fußabdrucks  Download

Fortsetzung:

<p>41/2010</p>	<p>Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.)</p> <p>Arndt, S. / Gaitzsch, G. / Gnauck, C. / Höhne, C. / Hüske, A.-K. / Kretz- schmar, T. / Lange, U. / Lehmann, K. / Süß, A.</p>	<p>The Relation between Corporate Economic and Corporate Environmental Performance</p> <p> Download</p>
<p>42/2011</p>	<p>Günther, E. / Poser, C. (Hrsg.)</p> <p>Loitsch, N.</p>	<p>Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen – Eine empirische Analyse nach den Richtlinien der Global Reporting Initiative</p> <p> Download</p>
<p>43/2011</p>	<p>Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.)</p> <p>Endrikat, J. / Schlage, F. / Hillmann, J.</p>	<p>Ökonomische und ökologische Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungswässerung</p> <p>Teil 1: Entwicklung von Szenariobausteinen für die Siedlungswasserwirtschaft im Jahr 2050 - Eine Studie auf Basis von Expertenbefragungen</p> <p> Download</p>
<p>44/2011</p>	<p>Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.)</p> <p>Bergheim, K. / Dreuse, A. / Reif, J.</p>	<p>Ökonomische und ökologische Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungswässerung</p> <p>Teil 2: Ökonomische Bewertung</p> <p> Download</p>
<p>45/2011</p>	<p>Günther, E. / Nowack, M. (Hrsg.)</p> <p>Müller, J. / Schubert, R. / Woite, M.</p>	<p>Ökonomische und ökologische Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungswässerung</p> <p>Teil 3: Ökologische Bewertung</p> <p> Download</p>
<p>46/2011</p>	<p>Günther, E. / Günther, T. / Hoppe, H. (Hrsg.)</p> <p>Krause, M.</p>	<p>Environmental Life Cycle Costing (ELCC) für Produkte der Solarenergie</p> <p>Die Verbindung von Life Cycle Assessment (LCA) und Life Cycle Costing (LCC) – from Cradle to Grave – angewandt auf die Photovoltaik</p> <p> Download</p>

Fortsetzung:

47/2011	Günther, E. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Kynast, L.	Anpassung von Unternehmen des Baugewerbes der Modellregion Dresden an den Klimawandel  Download
48/2011	Günther, E. / Manthey, C. (Hrsg.) Müller, J.	Formholzprofile als Ausgangsmaterialien für Design-Prozesse: Auswertung von Marktstudien und Durchführung von Experteninterviews  Download
49/2011	Günther, E. / Weber, G. (Hrsg.) Herrmann, J. / Michel, S. / Scheel, R. / Seipt, J. / Grasshoff, N. / Klapper, H. / Plischtil, M. / Seifert, J.	Leitfaden zum Stakeholder-Management  Download