

Stakeholder Relations

Nachhaltigkeit und Dialog
als strategische Erfolgsfaktoren

a

Warum das Management von Stakeholder Relations ein unternehmerischer Erfolgsfaktor ist.

b

Wie sich das Management von Stakeholder Relations in der Praxis bewährt.

c

Welche Bedeutung Stakeholder Integration heute und in Zukunft hat: Studienergebnisse und Thesen.



Strategiebeitrag

Wertschöpfung durch das
Management von Ansprüchen
und Beziehungen

Entstehung und Bedeutung des Stakeholder-Ansatzes

Als Howard R. Bowen 1953 über die „Responsibilities of a Businessman“ schrieb, war der Begriff des Stakeholders kaum bekannt und wurde von ihm auch nicht verwendet. Aber dass wirtschaftliches Handeln stets einen Rahmen von Verantwortlichkeiten aufspannt und der gesellschaftlichen Einbettung und Legitimation bedarf, war Bowen bereits klar. Mittlerweile hat sich das Bild komplett gewandelt: Selbst langjährige Befürworter einer bevorzugten Shareholder-Orientierung, wie der Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater Fredmund Malik (2011), halten mittlerweile eine einseitige Fokussierung auf Anteilseigner für einen Managementfehler.

Diese Umstellung auf die Stakeholder-Perspektive ist durchaus überraschend. R. Edward Freeman, der gemeinhin als „geistiger Vater“ des Stakeholder-Ansatzes gilt, hat diesen seit Mitte der 1980er Jahre immer weiter ausgearbeitet (Freeman, 1984), eine starke Verbreitung fand er anfangs jedoch nur in akademischen Kreisen. In der Unternehmenspraxis hingegen nahm man ihn nur in eingeschränkter Form wahr. So hat sich der Begriff des Stakeholders in den 1990er Jahren zwar sehr schnell eingebürgert, wurde aber als deskriptiv missverstanden. Anspruchsgruppen, so die deutsche Übersetzung, werden meist nur als Zielgruppen interpretiert, die Erwartungen haben und entsprechend dieser Erwartungen informiert werden müssen: über Angebotsstruktur und Neuerungen, über Geschäftsmodell und Wachstum, über verantwortliches unternehmerisches Handeln, über die Situation der Arbeitnehmer oder über den geplanten Standortausbau. Doch wer Stakeholder Management so versteht, versteht es grundsätzlich falsch. Es handelt sich im Gegensatz zu diesem Verständnis um einen normativen Ansatz, der ein ganz spezifisches Verhältnis von Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen vor Augen hat. Freeman sagt: Stakeholder sind kon-

stitutiv für den Erfolg der Organisation, sie einzubinden und mit ihnen zu kooperieren ist – je nach Organisationstyp und Stakeholder-Struktur – der entscheidende Faktor für den Organisationserfolg, nicht eine mögliche Alternative, sondern *conditio sine qua non*. Doch bevor dieses Verständnis sich ausbreiten konnte, verhinderte in den 1990er Jahren der Shareholder Value-Ansatz von Alfred Rappaport (1995) eine intensivere Diskussion des Stakeholder-Paradigmas und verdrängte es zunächst von der Managementagenda.

Von da an galt der Fokus nur noch einer einzelnen Stakeholder-Gruppe: den Anteilseignern. Wenn sich der Unternehmenswert fortlaufend steigert, so die Grundüberlegung, werden sie geneigt sein, die Papiere des jeweiligen Unternehmens zu favorisieren und nicht zu verkaufen, um alternative Papiere in ihr Portfolio zu nehmen. Die Börsenkapitalisierung steigt, das Unternehmen ist dadurch zugleich wirkungsvoll gegen Übernahmen geschützt und verfügt zudem über starke Anreizmechanismen für das Management, das ebenfalls über Aktienoptionen an der Wertentwicklung beteiligt ist. Doch dieses Denken führt zu einer Vielzahl weiterer Governance-Probleme, die hier nicht ausführlich behandelt werden können (verwiesen sei daher auf Clarke, 2004). Fredmund Malik (2011) bezeichnet diese Fokussierung heute als die größte Fehlleitung der Unternehmensführung und erwartet eine schnelle Bereinigung der Lehrpläne an den Universitäten.

Bis zu dieser Wende war es ein weiter Weg, der aber letztlich eine Art Rückbesinnung darstellt.

Denn als Vorläufer des Stakeholder-Denkens kann die weithin vergessene Arbeit „The New State“ von Mary Parker Follett (1918) gelten, die bereits eine erste Organisations- und Führungstheorie auf normativ-demokratischer Basis entwarf. Sie zeigt darin verschiedene Organisationstypen auf und entwirft das Ideal einer nachbarschaftlichen Organisation, in der

dem Manager die Aufgabe zukommt, die bestehenden Interessen im Umfeld der Organisation so zu integrieren, dass der Nutzen für alle steigt.

Der eigentliche Stakeholder-Diskurs setzt für Archie Carroll mit den sozialen Bewegungen in den 1960er Jahren ein. Hier liegt nicht nur die Geburtsstunde der Frauen- und Bürgerrechtsbewegung, sondern auch die der frühen Umweltbewegung, die Carroll unter dem Begriff des „consumer environmentalism“ zusammenfasst.

Aus dieser Haltung hat sich – so Carroll (1979) – bereits in den 1960er Jahren die Erwartung an eine Ausübung unternehmerischer Verantwortlichkeit ergeben: Unternehmen sollten bedenken, was sie an zunächst ökologischen Nebenfolgen ihres Geschäfts hervorbringen und für diese einstehen. In den 1960er Jahren ging es vor allem darum, das Unternehmen als verlässlich und kalkulierbar zu erleben.

In den 1970er Jahren erwartete die Öffentlichkeit bereits ein aktives Reagieren, das Carroll (1979) mit Corporate Social Responsiveness (CSR) beschreibt, womit gemeint ist, dass erste Unternehmen beginnen, auf die hohen Erwartungen der Kunden und Partner einzugehen. Und schon Ende der 1970er Jahre werden nicht nur Haltungen, sondern konkrete Handlungen erwartet – Carroll spricht von Corporate Social Performance. In diesem frühen Artikel aus dem Jahr 1979 verbindet sich bei Carroll bereits die Idee der unternehmerischen Verantwortung mit unterschiedlich gestaffelten Erwartungen von so genannten Stakeholdern – etwa auf den Handlungsfeldern Umwelt, Diskriminierung, Produktsicherheit, Arbeitsplatzsicherheit, finanzielle Performance. Carroll verknüpft diese inhaltlichen Forderungen mit den vier Verantwortungsdimensionen, die er in einer Pyramide zusammengefasst hat: ökonomisch, rechtlich, ethisch und philanthropisch.

Diesen Ansatz hat der Autor später weiterentwickelt: Als Zusammen-

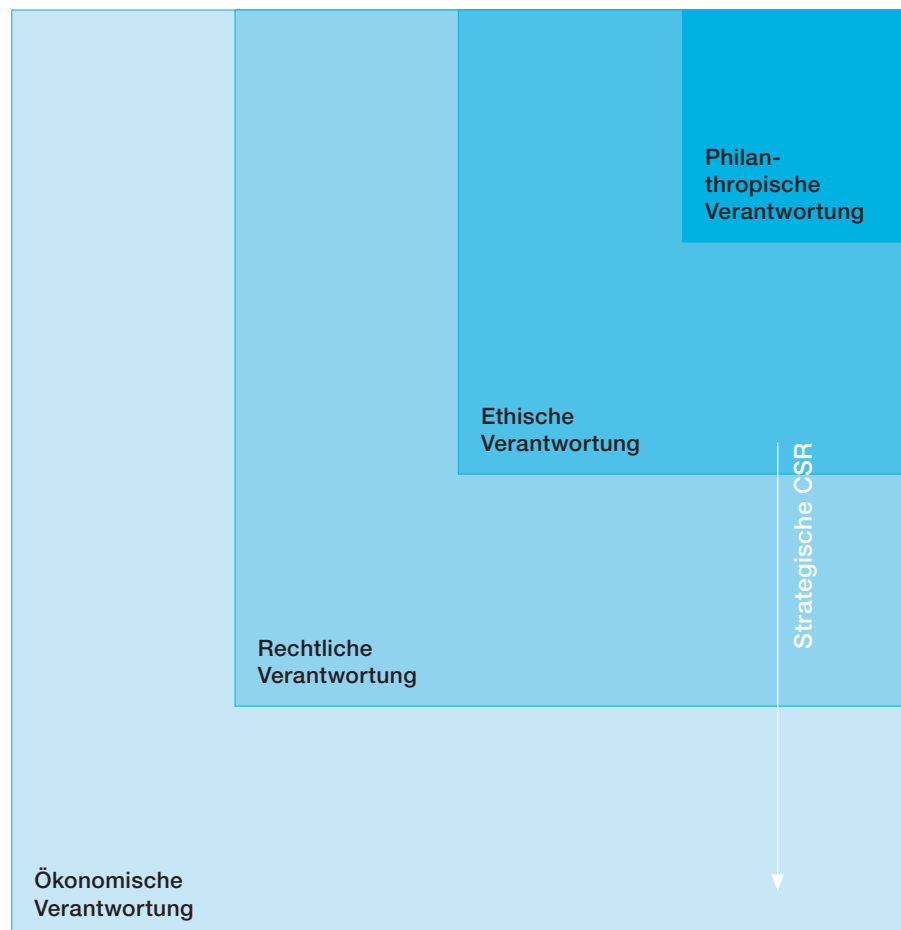
wirken von ökonomischer, rechtlicher und ethischer Sphäre, zwischen denen die tatsächliche Geschäftstätigkeit ausgeübt wird. Im Kern zeigt sich deutlich: Themenfelder, die im modernen Management als getrennt wahrgenommen werden, verfügen über eine gemeinsame Wurzel: Ethik, Recht und Ökonomie gehören untrennbar zusammen. Und der Stakeholder-Ansatz bietet ein Managementkonzept an, das diese grundsätzliche Konstellation aufgreift und für die moderne Managementpraxis zugänglich macht.

Stakeholder-Ansatz als Managementkonzept

Die wesentliche Umstellung vom klassischen Wertschöpfungsdenken der letzten 20 Jahre zu einem Denken in Stakeholder-Kategorien besteht im Wechsel der Perspektive: Nicht der Kunde dient dem Unternehmen, auch nicht das Unternehmen dem Kunden, sondern das Unternehmen dient der Gesellschaft. Das mag in zweierlei Hinsicht überraschend anmuten, denn viele Unternehmen würden für sich lauthals in Anspruch nehmen, kundenorientiert zu arbeiten. Doch schaut man genauer hin, fällt auf, dass zwar Kunden und Investoren pro forma die wichtigsten Stakeholder-Gruppen darstellen – aber eben nur im Prinzip! Vor allem Großorganisationen

tendieren dazu, sich mit sich selbst zu beschäftigen, sich in ihren Prozessen, Strukturen und internen Stakeholder-Konflikten aufzuhalten. Das ist bis zu einem gewissen Grad auch normal und gesund für Organisationen, weil es Routine und Standards hervorbringt. Doch zugleich setzt diese Innenzentrierung einer Orientierung am Kunden enge Grenzen. Noch überraschender mag aber das Postulat erscheinen, dass ein Unternehmen sich gar nicht primär auf den Kunden auszurichten braucht. In klassischen Input-Output-Modellen (Donaldson & Preston, 1995) erzeugt die Unternehmung durch die Kombination von Arbeit, Kapital und den Leistungen von Zulieferern einen Nutzen für den Kunden. Damit ist ein Denken in Wertschöpfungsketten,

CSR-Pyramide nach Carroll (1979)



das Michael Porter (1985) später zu einer Theorie der Spitzenleistungen ausgearbeitet hat, bereits angelegt.

Der Stakeholder-Ansatz hingegen besagt nicht einfach nur, dass wesentlich mehr Beteiligte im Spiel sind, die auch berücksichtigt werden müssen. Der Ansatz geht deutlich weiter:

Die Interessen dieser Beteiligten sind alle gleich relevant – keiner sollte grundsätzlich bevorzugt werden (Donaldson & Preston, 1995: 68). Und bei näherer Betrachtung ist das auch plausibel. Denn warum sollte ein Interesse, das ein Kunde an mir äußert, per se mehr Bedeutung oder Status haben als ein Interesse, das ein Anwohner meiner Fabrik oder ein Ver-

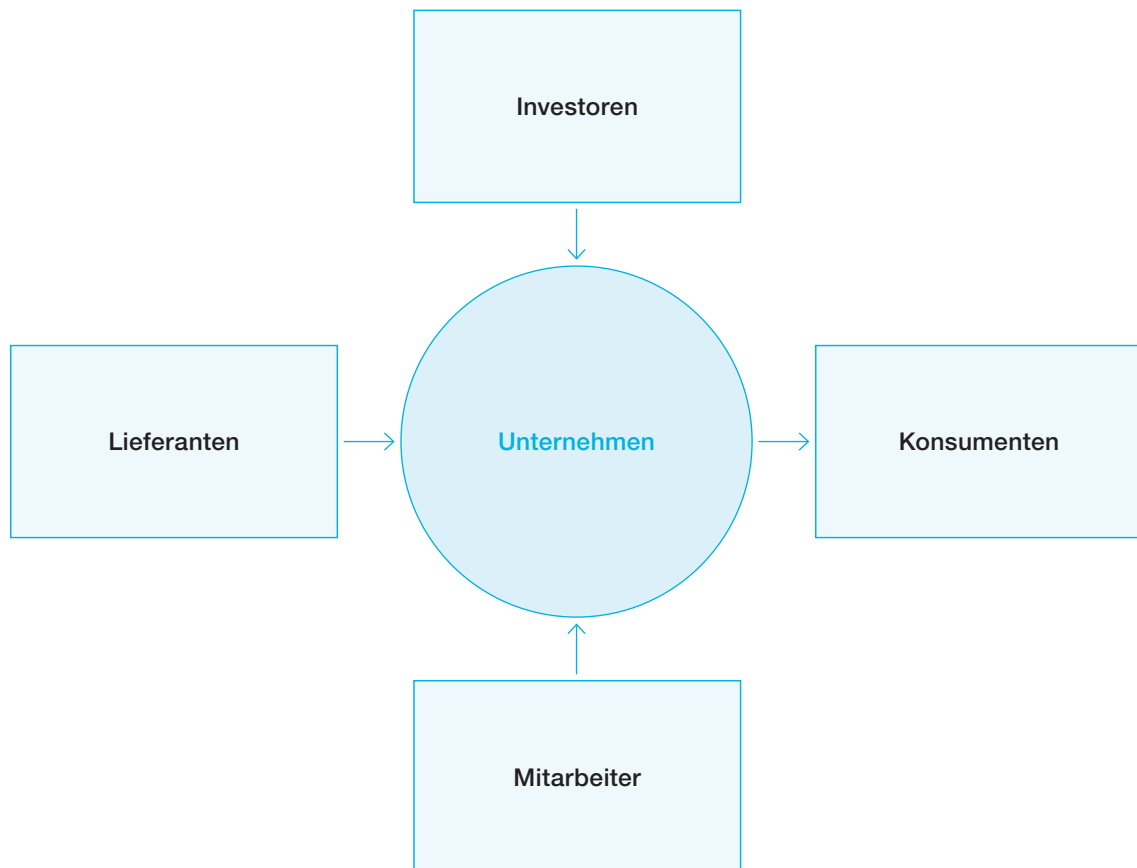
treter einer Gewerkschaft formuliert? Nur weil Unternehmen von Kunden oder Investoren Geld oder Mittel erhalten, ergibt sich daraus eben keine natürliche Vorrangstellung in puncto Legitimation – so überraschend diese Erkenntnis auch sein mag. Freeman hat dieses Modell vor allem nach der Jahrtausendwende zu einem Managementmodell (Freeman, Harrison & Wicks, 2007) für „turbulente Zeiten“ ausgearbeitet. Auslöser einer verstärkten Stakeholder-Orientierung sind für ihn die fortschreitende Globalisierung und Deregulierung der Märkte. Auch neue technologische Entwicklungen und die gestiegene Bedeutung des Umweltschutzes gehören dazu. Diese Veränderungen resultieren für Freeman in einer Destabilisierung des Managements:

Die Beziehungen zu primären Bezugsgruppen (z. B. Eignern, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern) haben sich ebenso verändert wie zu sekundären oder tertiären (etwa Gesetzgeber, Gewerkschaften, NGOs) – und das produziert Unsicherheit.

Unternehmen sind damit aufgefordert, sich intensiver mit erfolgskritischen Stakeholdern auseinanderzusetzen (vgl. Freeman et al., 2007), weil sie sonst in zweifacher Hinsicht nicht erfolgreich sein werden:

Stakeholder, die den übergeordneten Sinn einer Organisation nicht verstehen oder erkennen, könnten ebenso wie Mitarbeiter Zweifel an der gesellschaftlichen Werteorientierung hegen. Der daraus resultierende „lack of

Input-Output-Modell (Donaldson & Preston, 1995)



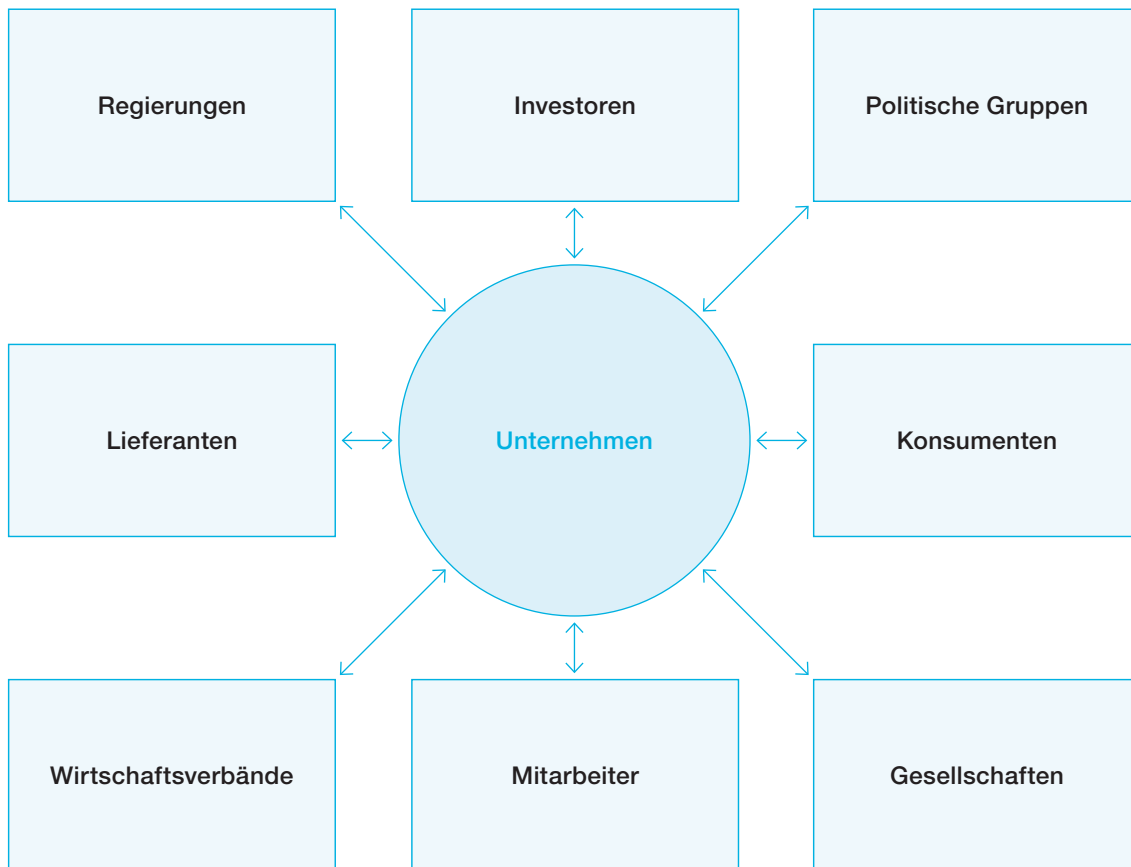
goodwill“ kann sich als Inaktivität–wo Stakeholder-Unterstützung dringend notwendig wäre–oder in aktivem Gegensteuern, etwa als Konsumentenprotest, äußern.

Deshalb versteht sich Stakeholder Management „sowohl aus ethischem als auch erfolgsrationalem Blickwinkel“ als „Existenzsicherung der Unternehmung“ (Weder, 2009: 137). Damit ist klar: Gesellschaft und Unternehmen haben die gleiche Stoßrichtung, ein Agieren gegen gesellschaftliche Wertevorstellungen gefährdet die Organisation. Umgekehrt lassen sich Erfolgspotenziale nur einlösen, wenn Stakeholder-Interessen langfristig in die Unternehmensstrategie integriert werden. Denn Stakeholder-Interessen, so Freeman, nähern sich

im Verlauf der Zeit immer mehr an. Damit ist eine weitere Entwicklung vorgezeichnet: Wenn Stakeholder-Interessen konvergieren, werden die betreffenden Stakeholder sich im Laufe der Zeit quasi natürlich zusammenfinden und im worst case Allianzen gegen mich bilden. Nimmt die gesellschaftliche Schwungkraft der kooperierenden Akteure dann zu, könnten sie auch beispielsweise auf den Gesetzgeber einwirken, um ihre Interessen durchzusetzen. Und das ist in den meisten Fällen die am wenigsten wünschenswerte Option, weil dadurch Handlungsspielräume der Unternehmung eingeschränkt werden. Daraus folgt, dass Unternehmen diese Stakeholder-Interessen von sich aus aufgreifen und in ihre Geschäftsprozesse integrieren müssen. Unter-

bleibt dieses proaktive Vorgehen, wird das Unternehmen gegebenenfalls durch immer neue staatliche Vorgaben zum Handeln gezwungen. Aus dem Managen der Stakeholder wird also mittelfristig ein Management *für* Stakeholder (Freeman et al., 2007). Das wäre dann wohl der fundamentalste Schwenk, den das Management heute nachzuvollziehen hätte.

Stakeholder-Modell (Donaldson & Preston, 1995)



Stakeholder-Ansatz als Kommunikationsmodell

Durchgesetzt hat sich das Stakeholder-Verständnis in den letzten 20 Jahren vor allem in der Unternehmenskommunikation. Diese Funktion ist bereits traditionell dafür zuständig, das Innen- und Außenverhältnis von Organisationen zu beobachten und zu beeinflussen, beispielsweise indem neue und künftig wichtige Themen frühzeitig identifiziert werden (Issues Management). Hierbei geht es auch darum, aufkommende Ansprüche, die das gegenwärtige Netz der Erwartungshaltungen an ein Unternehmen verändern können, zu identifizieren und passende Kommunikationsstrategien zu entwickeln. Solche Modelle sind bereits früh im Kommunikationsmanagement entwickelt worden.

Grunig & Hunt (1984) sprechen in ihrem prägenden Werk zwar von „publics“, nicht von Stakeholdern, deklinieren aber die unterschiedlichen Informationsmodelle durch. Vom einseitig asymmetrischen Modell bis zum zweiseitig symmetrischen Modell, dem Dialog auf Augenhöhe. Im Kommunikationsmanagement war aus arbeitsökonomischer Perspektive stets klar, dass solche Dialogmodelle nur etwas für spezifische Situationen sein können – beispielsweise für Krisen. Denn wie sollte es zu leisten sein, mit unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen permanent im Dialog zu sein? Doch diese Haltung gerät zunehmend unter Druck.

Einerseits wird eine Organisation, die Dialog nicht einübt, sich auch in Krisensituationen kaum so schnell radikal umstellen können, dass der Dialog auf Anhieb gelingt.

Wir haben dafür eine Vielzahl von Beispielen bis hin zum Kommunikationsdesaster von BP im Fall der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko 2010. Und selbst wenn Szenarien für solche Fälle existieren – etwa in der Touristik- oder Luftfahrtindustrie, wo im Bedarfsfall ganze Abteilungen die Unternehmenskommunikation beim Einrichten situativer Callcenter unterstützen –, können nur die dringendsten Informations-

bedürfnisse bedient werden. Es zeigt sich: Wenn Dialogstrukturen nur als Einzel- oder Sonderfallmaßnahme angeboten werden, kann kein echter Dialog entstehen. Der Stakeholder-Ansatz ist also auch als Paradigma der Kommunikation bislang nicht wirklich umgesetzt. Auf der Ebene der Situationsanalyse und Umfeldrecherche greifen Stakeholder-Modelle zwar, auf der Ebene des fortdauernden Dialogs als Modell des Kommunikationsmanagements dominieren jedoch bislang situative Modelle. Ein dauerhafter Dialog, der voraussetzt, dass das Ergebnis nicht von vornherein feststeht und dass von Stakeholdern auch gelernt werden kann, lässt sich nur in ganz seltenen Fällen und begrenzt auf einzelne Stakeholder-Gruppen erkennen.

Es kommt aber gerade darauf an, den Dialog mit Stakeholdern nicht lediglich als situativen Resonanzraum zu begreifen, sondern neue Interaktionsmodelle mit Stakeholdern und für Stakeholder zu entwickeln, die dem gesellschaftlichen Auftrag der Unternehmung gerecht werden

und zugleich den Stakeholder als integralen Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells auch in den Wertschöpfungsprozess integrieren. Wir sprechen von einer umfassenden Stakeholder Integration.

Stakeholder-Ansatz als Wertschöpfungsmodell

Wer den dauerhaften Dialog mit seinen Stakeholdern aufbauen will, braucht für eine sinnvolle Bearbeitung letztlich erneut eine analytische Trennung der Stakeholder in Gruppen. Doch in dieser Aufteilung drückt sich zunächst keine Hierarchisierung einzelner Stakeholder aus, sondern eine Bearbeitungsstrategie: Wer hat den stärksten Effekt auf unser Geschäft (kurzfristig, mittelfristig, langfristig)? Wer reißt andere mit? Wer ist in der Lage, Regeln, nach denen wir arbeiten, massiv zu beeinflussen? Solche und ähnliche Fragen führen situations- und unternehmensabhängig zu einem spezifischen Stakeholder-

Portfolio. Freeman, Harrison & Wicks (2007) schlagen vor, zunächst eine grobe Unterteilung der Stakeholder-Gruppen danach vorzunehmen, wie die Struktur der Gruppe selbst aussieht, wie sie sich als Stakeholder überhaupt erst konstituiert. Dazu braucht es umfangreiche Daten, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheitsstudien, Mitarbeiterbefragungen, Umfeldstudien. Im nächsten Schritt – und damit verlassen wir endgültig die unternehmenszentrierte Perspektive – wechselt Freeman die Blickrichtung und fragt: Wie denken und was wollen unsere Stakeholder wirklich: in Bezug auf mich, aber auch ganz unabhängig von mir als Unternehmen?

Das Unternehmen soll verstehen lernen, wie seine Stakeholder denken, was ihre eigene Logik ist. Dann wird beispielsweise auch schnell ersichtlich, wo die Interessen mehrerer Stakeholder-Gruppen sich ähneln und besonders nahe beieinanderstehen.

Hier ist einerseits das Potenzial einer Allianzenbildung gegen mein Unternehmen besonders groß. Andererseits aber, da der Stakeholder-Ansatz einem ethischen Imperativ folgt, geht es gar nicht vorrangig um die Eindämmung von Gefahren, sondern konvergierende Stakeholder-Interessen sind ein Indikator dafür, dass ein Handlungsfeld besonders dringlich ist und als Knotenpunkt von Ansprüchen an erster Stelle bearbeitet werden sollte. Nach den Interessen der Stakeholder müssen die jeweiligen Strategien der Stakeholder verstanden und per Monitoring-Verfahren beobachtet werden. Je nach den Strategien der Stakeholder schlagen Freeman et al. (2007) vor, einen von vier Modi der Strategiefindung für die Stakeholder Integration in die eigenen Geschäftsprozesse zu wählen:

- Change of Rules
- Offensive Strategies
- Defensive Strategies
- Holding Strategies

Mit *Change of Rules* sind Strategien gemeint, die versuchen, den regu-

lativen Rahmen (Gesetze) zu beeinflussen. Des Weiteren wird durch sie versucht, Einfluss zu nehmen, unter anderem auf die Entscheidungsstrukturen, die Art der zu treffenden Entscheidungen oder auf die Art des Transaktionsprozesses, auf den sich der Stakeholder bezieht. Für gewöhnlich liegen Regeln in einer Transaktionsbeziehung fest und werden als feststehend akzeptiert. Der Stakeholder-Ansatz fordert unter dem Stichwort *Change of Rules* dazu auf, diese unhinterfragte Akzeptanz des Regelkanons zu hinterfragen und daraufhin abzuklopfen, ob sich das Regelsystem verändern lässt, um produktiver mit den Stakeholder-Ansprüchen umgehen zu können. *Offensive Strategies* arbeiten vor allem am direkten Kontakt zwischen Stakeholder und Unternehmen, indem der Versuch unternommen wird, entlang der Anspruchsknotenpunkte die Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen auf eine neue, produktivere Basis zu stellen. Der Stakeholder soll das Unternehmen neu und anders sehen, eine andere Rolle akzeptieren, so dass sich über die Zeit der Anspruchskanon verändert. Das kann nur gelingen, wenn das Unternehmen selbst etwas verändert. Das können zum Beispiel Kooperationen mit Akteuren sein, die stärker der Erwartungshaltung der Stakeholder entsprechen. *Defensive Strategies* akzeptieren bis zu einem gewissen Grad divergierende Stakeholder-Erwartungen. Auch diese Vorgehensweise kann eine sinnvolle Alternative im *Managing for Stakeholders* sein. Durch Einbezug der Stakeholder und Anpassung des Interaktionsprozesses (was natürlich zu höheren Kosten oder aufwendigen Justierungen führen kann) werden die Stakeholder so weit integriert, dass sie Mitverantwortung übernehmen können. Als *Holding Strategies* werden Modi beschrieben, die möglichst wenig Veränderung zulassen wollen und daher auch nicht an Sichtweisen des Stakeholders oder an der Konstellation der Stakeholder zur Organisation arbeiten. Zentrum dieser Integrationsstrategien sind die Knotenpunkte, an denen Ansprüche mehrerer Stakeholder zusammenlau-

fen. Sie zeigen an, in welchen Fällen und in Bezug auf welche Stakeholder die oben genannten Integrationsmuster vorrangig ansetzen sollten, weil hier besonders viele oder wirkmächtige Interessen berührt sind.

Aus Markenperspektive gehen Schultz, Antorini & Csaba (2005) davon aus, dass Markterfolg sich künftig daran bemessen lässt, wie umfassend es gelingt, Stakeholder-Interessen zu integrieren.

Doch wem das noch zu forsch klingt, der kann sich von bereits existierenden Konzeptionen der Stakeholder Integration in Wertschöpfungsprozesse überzeugen lassen. Denn Wertschöpfung findet schon heute nicht ausschließlich im Unternehmen selbst statt (Stichwort „Outsourcing“), sondern immer häufiger mit Partnern (Picot et al., 2003). Zugleich lösen sich Organisationen in Zeit und Raum immer mehr auf, virtuelle Organisationsformen ergänzen sie oder treten sogar an ihre Stelle. Wertschöpfung wird zunehmend interaktiv (Reichwald & Piller, 2009), Innovationen entstehen in offenen Netzwerken, Kunden und Mitarbeiter sind zunehmend in ko-kreative Prozesse eingebunden (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Das verändert auch die Wertschöpfungskette grundlegend. In ko-kreativen Prozessen (wie etwa in der Computerindustrie, aber zunehmend auch bei Dienstleistungen) entsteht erst in der Kooperation mit Stakeholdern Wertschöpfung. Die nächsten Jahre werden die Entwicklung zu einer Kooperations- und Allianzökonomie hervorbringen. Marktpartner und Stakeholder, die sich bis dahin strikt abgegrenzt haben, greifen Verhandlungsmodelle aus der Politik auf, um sich gemeinsam weiterzuentwickeln.

Die Qualität und Bedeutung der Stakeholder Integration wird zunehmen.

Vor allem die Bereitschaft von Kunden und kritischen Stakeholdern, an gesellschaftlichen Problemlösungen mitzuarbeiten, wird diese Entwicklung

stützen. Damit werden Unternehmen ihre langfristige Stellung als Corporate Citizen aktiv wahrnehmen und eine neue gesellschaftliche Rolle übernehmen. Und die Mitarbeit der Stakeholder wird als substanzieller Erfahrungs- und Leistungsbestandteil in das Transaktionsmodell des Unternehmens eingehen. Doch wo steht das Stakeholder-Thema aktuell? Erkennen Unternehmen bereits die Vorzeichen der neuen Entwicklungen? Integrieren sie Stakeholder bereits strategisch in ihre Prozesse? Oder dominieren isolierte Konzeptionen?

Auf diese und weitere Fragen werden die Expertenbeiträge in diesem Band Antworten geben.

„Umfragen der letzten Jahre ergeben, dass das Wirtschaftssystem von der Mehrheit der Bürger nicht akzeptiert wird und dass die soziale Akzeptanz der Führungseliten in der Wirtschaft auf ein noch nie erlebtes niedrigstes Niveau gesunken ist.“

Dr. Eberhard von Koerber



Expertenbeiträge

Akzeptanz von technischen Großprojekten

18
Stakeholder Management
und behördliche
Genehmigungsverfahren
Dr. Joachim Schwab

23
Neue Dialogkultur bei
technischen Großprojekten
Dr. Volker Brennecke

26
Große Bauprojekte: Wie
gehen die Bürger mit?
Dr. Kristin Hanusch-Linser

Stakeholder Relations in der operativen Umsetzung

29
Förderung der Berufsmatura
im Kanton Luzern:
Statt klassischer Werbung
verbundpartnerschaftlicher
Dialog
Dr. Daniel Preckel

32
Digitale Stakeholder-
Kommunikation:
Integriert kommunizieren
via Unternehmensblog
Martin Nellen
Andreas Notter

35
Den Unternehmenswert
durch Stakeholder
Management steigern
Dr. Roland Kuntze
Iris Rothbauer

38
Der ORF als „Rundfunk
der Gesellschaft“:
Stakeholder Management
als Basis für Medienqualität
Konrad Mitschka

40
Nord Stream:
Transparenz und Dialog als
Schlüssel zum Erfolg
Ulrich Lissek

44
Zucht und Vermarktung
von Zweinutzungshühnern:
Partizipatorische
Multistakeholder-Analyse
für Machbarkeit, Potenziale
und Markterfolg
Prof. Dr. phil. Dipl. theol.
Franz-Theo Gottwald

Standards und Normen

47
GRI G4: Das CSR-
Reporting als Treiber der
Stakeholder Integration
David Haag

51
Die Landkarte der
CSR-Regelwerke
David Haag
Heiko Kretschmer
Klaus Lintemeier

53
Stakeholder-Dialoge:
Vom Runden Tisch zum
Stakeholder-Workshop
Klaus Lintemeier