

## Stakeholderdialoge können besser werden

Heike Leitschuh-Fecht · Susanne Bergius

© Springer-Verlag 2007



Heike Leitschuh-Fecht Susanne Bergius

**Kurzfassung** Immer mehr Konzerne lassen sich auf direkte Gespräche mit Interessengruppen, den „Stakeholdern“, ein. Manche wollen bei ihnen nur um Verständnis für die eigenen Interessen werben und Kritikern etwas Wind aus den Segeln nehmen. Ernsthafter sind die, die die gesellschaftlichen Ansprüche an das Unternehmen kennen und verstehen lernen wollen. Allerdings tun Unternehmen das oft nicht auf Erfolg versprechende Art und lassen Potenziale von Stakeholderdialogen brach liegen.

---

Heike Leitschuh-Fecht  
Autorin, Moderatorin und Beraterin für Nachhaltige Entwicklung  
Hamburger Allee 96, 60486 Frankfurt  
Tel.: ++49 (0)69-70791284, Fax: -70791287  
E-Mail: felei@t-online.de  
www.Leitschuh-Fecht.de

Susanne Bergius  
Journalistin für nachhaltiges Wirtschaften und Investieren,  
Meraner Straße 8,  
10825 Berlin  
Tel.: 030-93953309  
E-Mail: susanne.bergius@gmx.com

### 1. Einführung:

#### Raus aus der Krise – oder rein in die Strategie?

Die Hälfte der 150 größten deutschen Unternehmen hat regelmäßigen Kontakt mit kritischen Gruppen, die andere Hälfte diskutiert mit Stakeholdern nur fallweise, wie eine Umfrage der Beratungsfirma Pleon Kothes Klewes 2004 ergab. Vielfach aber beschränkt sich der Kontakt auf offene Dialogforen internationaler oder nationaler Verbände und Vereinigungen zu branchenbezogenen Themen – einen direkten und vor allem kontinuierlichen sowie konstruktiven Austausch über soziale und ökologische Aspekte der eigenen Unternehmenspolitik pflegen bisher erst wenige globale Unternehmen.

Meist starten Unternehmen mit Stakeholderdialogen erst, wenn sie in die Schlagzeilen kommen und ihr ramponiertes Ansehen verbessern, d.h. eine Krise meistern müssen. Mit solch einem *problem- oder krisenorientierten Dialog* begann der schwedisch-schweizerischen Energie- und Technologiekonzern ABB, als er 1996 unerwartet und heftig von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) attackiert wurde, weil er sich an einem Dammbau im Malaysia beteiligte.

Was begann, um mehr Klarheit und Sicherheit im Umgang mit Dammprojekten zu bekommen, verstetigte sich im Laufe der Jahre zu einem *kontinuierlichen, strategieorientierten Dialogprozess*, der inzwischen auch wichtige strategische Entscheidungen der ABB insgesamt berührt. „Auf diese Weise ist die ABB weniger unvorhergesehen Risiken ausgesetzt“, sagt Christian Kornevall, bis 2005 Nachhaltigkeitsmanager des Unternehmens.

Manche Unternehmen betreiben auch nur einen *projektorientierten Dialog*. Eine deutsche Tochterfirma des norwegischen Aluminium- und Energiekonzern Norsk Hydro wollte ein Projekt im Bereich des nachhaltigen Bauens auf den Weg bringen und dieses von Anfang an mit Stakehol-

dern diskutieren. Deren Input sollte helfen, dass das Unternehmen das Projekt richtig anlegt, beziehungsweise herauszufinden, ob die Ziele überhaupt akzeptiert würden. Nach Abschluss des Projektes war auch der Dialog beendet.

## 2. Macht und Verantwortung der Unternehmen

Strategieorientierte Dialogprozesse können nicht nur zur Risikominimierung dienen, sondern auch zur zukunftsorientierten Ausrichtung von Unternehmen. Denn angesichts der wirtschaftlichen Macht tragen Unternehmen „ein hohes Maß an Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft im In- und Ausland“, wie die Spitzenorganisationen der deutschen Wirtschaft BDA und BDI auf ihrer gemeinsamen Internetplattform zur „Corporate Social Responsibility“ (CSR), zur unternehmerischen Verantwortung, bekennen.

Die Verantwortung der Unternehmen wächst, weil sie durch die Globalisierung inzwischen – oft mehr als die Politik – ökonomische, soziale und Umweltzustände überall auf der Welt beeinflussen. Nicht nur multinationale Konzerne tun das, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen über Zulieferer und Handel.

CSR – oder besser CR – ist keine ‚zusätzliche‘ Aktivität, sondern eine Art, wie das Kerngeschäft betrieben wird: umweltverträglich, sozial, wirtschaftlich erfolgreich, kurz: „nachhaltig“. Kein Zweifel: Unternehmen dürfen und müssen Gewinne machen. Entscheidend ist die Frage, *wie* sie das tun. Viele Unternehmen haben Leitlinien. Aber Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander, weil Nachhaltigkeit nicht zu ihrem Selbstverständnis gehört. Obwohl die meisten nachhaltiges Wirtschaften als wichtigen unternehmerischen Erfolgsfaktor bezeichnen, spielt es im strategischen Management kaum eine Rolle.

## 3. Macht der Interessengruppen

Unternehmen sind aber nicht nur mächtig, sondern auch verletzlich. Beispiel: Ein Kundenboykott gegen den US-Sportartikelhersteller Nike wegen Kinderarbeit sorgte vor Jahren für einen Aktieneinbruch von 20 Prozent.

Wie nie zuvor sind Konzerne dem kritischen Blick der Öffentlichkeit ausgesetzt: Medien, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Politik und Investoren schauen immer genauer hin, ob sich Unternehmen anständig verhalten, ob und wie sie Personal abbauen, ob sie Menschenrechte und Umweltschutz ernst nehmen, nicht nur am Heimatstandort, sondern auch in Entwicklungsländern.

Auch die Zivilgesellschaft hat mächtige Instrumente:

- Der Staat kann mit dem Ordnungsrecht im Interesse der Nachhaltigkeit eingreifen. Der Emissionshandel für Kohlendioxid ist ein Beispiel.

- Spezielle Ratingagenturen bewerten die sozialen und ökologischen Leistungen von Unternehmen, die daraufhin in speziellen Nachhaltigkeitsindizes oder Investmentfonds notiert werden – oder nicht. Es ist mittlerweile eine Frage der Reputation und auch des Zugangs zum Kapitalmarkt, ob man hier positiv abschneidet oder nicht.
- Zunehmend nutzen Großanleger ihre Macht als Aktionär. So warnte der kalifornische Pensionsfonds Calpers die Autobauer General Motors (GM) und Ford 2005, Kapitalanteile zu entziehen, falls sie nicht ihre Treibhausgasemissionen offen legten und Klimastrategien entwickelten. Ford veröffentlichte prompt die geforderten Informationen. Da GM sich dazu nicht in der Lage gesehen habe, habe man die Drohung verstärkt, heißt es bei Calpers. Der norwegische ‚Petroleum Fund‘, zweitgrößter Pensionsfonds der Welt, durchleuchtet regelmäßig sein Portfolio nach ethischen, sozialen und ökologischen Kriterien und stößt gegebenenfalls Beteiligung ab. Im Juni 2006 verkaufte er seinen Anteil am weltgrößten Einzelhändler Wal Mart, weil der Menschen- und Arbeitsrechte missachte.
- NGOs rufen zum Boykott auf und Kunden realisieren ihn, wie bei Nike oder Shell, als es um die Ölplattform Brent Spar ging.

Über den kräftigsten Hebel verfügen sicher die Investoren. Doch es sind die NGOs, die zuerst die entscheidenden Zukunftsthemen erkennen und gesellschaftliche Interessen formulieren. Unternehmen, die den Finger am Puls haben wollen, sollten sich daher direkt mit ihnen austauschen, zumal sie ein enormes ökologisches und soziales Know-how haben.

## 4. Stakeholderdialoge werden attraktiv

Die Unternehmen gehen recht unterschiedlich mit der Situation um, dass sie so exponiert sind. Manche meinen noch immer, der beste Weg sei es, abzutauchen und so wenig wie möglich an Informationen Preis zu geben. Sie veröffentlichen nur, was sie müssen, geben kaum Interviews und antworten nicht auf Umfragen über die soziale und ökologische Performance. Aldi gehört sicher dazu, Lidl und Schlecker auch. Der Energieriese Exxon zum Beispiel verweigert sich nicht nur der Diskussion, er geht auch in Konfrontation zu den Ansprüchen nach Klimaschutz. Elektronikkonzern Siemens ist ebenfalls sehr verschlossen: Er bietet keinen Nachhaltigkeitsbericht oder aussagekräftige Informationen zum Thema auf der Webseite. Zwar gibt es eine Art „Kummerkasten“, aber keinen konstruktiven Austausch.

Andere reagieren mit einer offensiven Kommunikationsstrategie und versuchen sich bei öffentlichen Multistakeholderforen als ‚good guy‘ darzustellen. Die Flut von Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten darf nicht mit ökologischer

oder sozialer Leistung verwechselt werden. Diese Berichte sind nur dann überzeugend, wenn Unternehmen der Versuchung widerstehen, das Bild einer glänzenden heilen Welt zu malen, sondern zu Widersprüchen, Fehlritten und offenen Fragen stehen und klare Zielen und Zeitvorgaben setzen. Das erfordert Mut.

Die dritte Gruppe der Unternehmen will sich pro-aktiv den Anforderungen der Gesellschaft stellen. Sie versuchen, mit ihren Anspruchsgruppen ins direkte Gespräch, in den Dialog zu kommen – Stakeholderdialog nennt man das.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) pflegen häufig den Kontakt zu ihren lokalen Stakeholdern, für sie oft ein Muss. Aufgrund von wenigen Standorten und einer relativ geringen Mitarbeiterzahl ist der Dialogprozess sehr viel einfacher zu organisieren. KMUs sind jedoch keineswegs per se die besseren Kommunikatoren, auch sie haben Probleme mit Stakeholdern. Die Prozesse sind hier nur viel weniger bekannt und erforscht.

Da globale Unternehmen oft als Trendsetter fungieren, ihre Strategien enorme Auswirkungen auf KMU-Zulieferer haben und dazu derzeit sehr viel mehr Informationen vorliegen, konzentrieren wir uns hier auf diese.

## 5. Dialoge verlaufen in Phasen

Noch nicht viele Unternehmen haben schon intensivere Dialogerfahrungen gesammelt. Doch von diesen Erfahrungen können andere lernen.

Unternehmen beginnen einen Dialog zunächst mehr oder weniger widerwillig, halten ihn zwar für nötig, finden dieses Instrument aber arbeitsaufwändig, lästig oder mühsam. Erst im Verlauf des Prozesses merken sie, wie viel Potenzial und Chancen in einem gut geführten Dialog liegen können. Die Deutsche Telekom oder Unilever haben daher den Dialog inzwischen zu einem fest verankerten Bestandteil ihrer strategischen Unternehmenspolitik gemacht.

Der Dialog mit Stakeholdern dient anfangs dazu, alle Themen und Fragen, die ‚von draußen‘ an die Unternehmen heran getragen werden – das können viele Dutzend sein – zu sortieren und Prioritäten zu setzen (issue mapping). Die WestLB zum Beispiel hat unter anderem aus diesem Grund 2005 einen längerfristigen Stakeholderdialog begonnen und einen externen Nachhaltigkeitsbeirat ins Leben gerufen.

In der zweiten Phase des Dialogs können die Stakeholder einzelne Vorhaben des Unternehmens zur Nachhaltigkeit sowie die Weiterentwicklung der Gesamtstrategie kritisch begleiten. Hierbei kann es um eine langfristig orientierte, mit konkreten Selbstverpflichtungen und Zielen ausgestattete Nachhaltigkeitsstrategie gehen.

In einer dritten Phase können strategische Ziele gemeinsam vorangetrieben werden. So hat sich Unilever, größter Weißfisch-Verarbeiter der Welt, 1996 das ehrgeizige Ziel

gesetzt, bis 2005 allen Fisch aus nachhaltigem, Bestand erhaltendem Fischfang zu erwerben. Gemeinsam mit dem Worldwild Fund for Nature (WWF) gab Unilever den Anstoß zur Gründung des Marine Stewardship Council (MSC). Das unabhängige Institut zertifiziert nachhaltig wirtschaftende Fischfangbetriebe. „Wir sind sehr froh, dass Unilever die Initiative ergriffen hat. Es ist eine gewaltige Sache, da sie den Markt in Bewegung bringt“, urteilt Carel Driver, Leiter der Abteilung Ozeane und Küsten der niederländischen Sektion des WWF. Weil die Zertifizierung aber mehr Zeit braucht als erwartet, wurde das Ziel für 2005 nicht erreicht. Umweltschützer sehen Unilever trotzdem auf gutem Weg.

Aus längerfristig angelegten Dialogprozessen können auch Projekte entstehen, die zunächst gar nicht im Fokus des Unternehmens standen. So ergab sich aus dem Magdeburger Umweltforum, zu dem Daimler-Chrysler regelmäßig zusammen mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen UNEP einlädt, die Initiative zur verstärkten Förderung von Kraftstoffen aus Biomasse.

Oft ist es sinnvoll, die Dialoge unter Ausschluss der Öffentlichkeit in kleinerem Rahmen stattfinden zu lassen. Denn nur in einem geschützten Rahmen sind alle Seiten in der Lage und bereit, offen über alle kritischen Punkte zu sprechen und langsam Vertrauen aufzubauen. Wichtig ist es dabei, dass der Teilnehmerkreis nicht zu stark variiert, d. h. Unternehmen und Stakeholder sollten möglichst immer die gleichen Vertreter schicken.

## 6. Was schief gehen kann ...

Die Managerinnen und Manager, die einen Stakeholderdialog mit externen Kritikern beginnen, haben verständlicherweise eine klare Agenda. Sie wissen, was sie thematisieren und erreichen wollen. Die Agenda der Stakeholder muss nicht mit der des Unternehmens übereinstimmen. Deshalb ist es wichtig, dass man sich gleich zu Beginn des Prozesses einigt, worüber diskutiert werden soll und welche Themen nicht behandelt werden sollen oder können.

Denn es kann vorkommen, dass NGOs, wie im Fall eines Finanzdienstleisters, beharrlich auf ein Projekt zu sprechen kommen, bei dem er sich in ihren Augen schädlich verhalten hat, weil es ein sehr umstrittenes Großbauprojekt in Asien mitfinanzierte. Für das Unternehmen ist der Fall abgeschlossen oder die Manager sehen keine Chance, das Thema in ihrem Unternehmen erneut aufzurollen, und wollen lieber in die Zukunft schauen. Doch für manche NGOs kann gerade der Umgang mit diesem Projekt der Lackmestest für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und damit für die Sinnhaftigkeit des Dialogs sein.

Daher ist es wichtig, sich am Anfang ausreichend Zeit zu nehmen, um sich auf Ziele und Themen zu einigen. Das Unternehmen kann nicht alleine die Agenda bestimmen. Es

darf aber auch keine Erwartungen wecken, die es nicht erfüllen kann. Ist ein Thema Tabu, soll man das auch sagen. Dann ist es an den Stakeholdern zu entscheiden, ob sie trotzdem mitmachen.

Manche Unternehmen verlieren vor lauter Globalisierung und der Ausrichtung an internationalen Finanzmärkten wichtige lokale oder nationale Stakeholder aus den Augen. Dies kann auch passieren, wenn, wie bei der Adam Opel AG, ein einst deutsches Unternehmen in ausländischen Besitz gerät. Die Blickwinkel verschieben sich. So kümmert sich Opel am Standort Rüsselsheim nur wenig um sein lokales Umfeld. Die Manager wechseln häufig und haben meist weder Zeit noch Interesse, Beziehungen zu dortigen Stakeholdern aufzubauen. Das kann das Image der Marke beeinträchtigen.

Noch problematischer ist, wenn ein Unternehmen, wie bei einem Energieversorger geschehen, über Internationalisierungsstrategie und Kapitalmarktorientierung seine Kunden vernachlässigt. Da diese an einen guten, persönlichen Kontakt mit dem Unternehmen gewohnt waren, verschlechterten sich ihre Beziehungen zum Unternehmen sehr. Aber Kunden sind wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Stakeholder. Missachtet ein Unternehmen den Dialog mit diesen, kann dies dem Kerngeschäft schaden.

## 7. ... und warum zu viel Harmonie gefährlich ist

Auch aus zu viel Harmonie können Probleme erwachsen. Manchmal entstehen in lang andauernden Dialogprozessen, die zum Beispiel sogar in das ein oder andere gemeinsame praktische Projekt münden, sogar Freundschaften: Man arbeitet für dasselbe Ziel, beginnt den anderen zu mögen und wertzuschätzen und freut sich gemeinsam, wenn sich Erfolge einstellen. So etwas wird in beiden „Lagern“ mitun-

ter kritisch bäugt. Die Unternehmensvertreter lassen sich zu sehr von den Umweltschützern oder Menschenrechtlern beeinflussen, sagen die einen. Die NGO-Vertreter verlieren ihre kritische Distanz, lassen sich gar kaufen, sagen die anderen. Das ist ein schwieriger Balanceakt.

In jedem Fall müssen beide Seiten sehr darauf achten, die Grenzen nicht zu überschreiten. Denn der Dialog und auch die Kooperation zwischen Management und Stakeholdern sind nur dann dauerhaft sinnvoll, wenn sich beide Seiten ihrer – sehr unterschiedlichen – Rollen bewusst bleiben. Dann muss es eine NGO auch verstehen, in einer Sache mit dem Unternehmen vertrauensvoll zusammen zuarbeiten, dieses aber gegebenenfalls trotzdem auf einem anderen Gebiet öffentlich zu kritisieren. Das Unternehmen muss das aushalten können und darf sich nicht beleidigt und betrogen fühlen. Das französische Baustoffunternehmen Lafarge und der WWF haben so einen Lernprozess von Nähe und Distanz erfolgreich durchlaufen.

## Literatur

- Braun, S./Leitschuh-Fecht, H.: Stakeholderdialog: Neue Form der Compliance. In: *Factory – Magazin für nachhaltiges Wirtschaften* 3/2005, Marburg
- Leitschuh-Fecht, H.: David zu Gast bei Goliath – Stakeholderdialoge haben Konjunktur. In: *Jahrbuch Ökologie 2007*, S. 72–80, München 2006.
- Leitschuh-Fecht, H.: Stakeholder-Dialog als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation, in: Michelsen, G./Gode-mann, J. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, Grundlagen und Praxis*, München 2005
- Leitschuh-Fecht, H./Steger, U.: Mächtig, aber allein – Unternehmen im ökologischen Diskurs mit der Gesellschaft, in: *Jahrbuch Ökologie 2003*, München
- Ökologisch Wirtschaften 1/2004: Partizipation und Unternehmen, München
- Pleon Kothes Klewes. In geheimer Mission? – Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern. Eine Umfrage unter den 150 größten Unternehmen, Bonn/Berlin 2004.

### Erfolgreicher Stakeholder-Dialog – Voraussetzungen und Spielregeln

(von Heike Leitschuh-Fecht und Susanne Bergius)

#### 1. Der Dialog muss ernst gemeint sein.

Es muss klar sein, dass Unternehmen wie NGOs die Erkenntnisse künftig nutzen, um ihre Politiken weiterzuentwickeln. Wenn Teilnehmer das Gefühl haben, zur Image-Aufbesserung missbraucht zu werden, geht der Schuss ganz schnell nach hinten los.

#### 2. Benennen Sie eine neutrale Moderation.

Damit ein Dialog zielgerichtet und konstruktiv abläuft, sollten Sie eine/n unabhängige/n Moderator/in beauftragen, die Diskussion vorzubereiten und dazu beizutragen, dass der Dialogprozess vorankommt.

**3. Die Stakeholder müssen die Informationen erhalten, die sie brauchen,** damit sie die Unternehmenstätigkeit richtig beurteilen können. Das Ganze geht nur, wenn beide Seiten offen und ehrlich sind und das Treffen absolut vertraulich ist. Veröffentlicht wird nur, was alle mittragen.

#### 4. Richtig zuhören ist entscheidend.

Zuhören bedeutet, zu fragen, fragen, fragen, bis man den Gegenüber wirklich verstanden hat. Denn meist ist das, was man meint zu verstehen, nur ein Spiegelbild der eigenen Meinung über den Dialogpartner. Zuhören bedeutet auch, sich unliebsame Dinge sagen zu lassen, ohne gleich in eine Rechtfertigungshaltung zu verfallen.

#### 5. Seien Sie bereit, bisherige Sichtweisen zu ändern.

Alle Teilnehmer kommen aus unterschiedlichen Welten, haben unterschiedliche Erfahrungen, Werte- und Zielsysteme. Es kann eine Weile dauern, bis sie „zueinander“ finden. Nur dann entstehen Vertrauen und Wertschätzung. Wer glaubt, dass er oder sie schon weiß, was richtig ist, wird nichts dazu lernen.

#### 6. Haben Sie Geduld.

Ein Stakeholder-Dialog ist ungewohnt und kann kompliziert sein. Man kann nicht unbedingt schnelle Ergebnisse erwarten – das ist auch nicht schlimm. Dialoge brauchen Zeit. Aber vertrauliche und konstruktive Gespräche können etwas anstoßen, was über einen öffentlichen Weg nicht zustande käme.

#### 7. Übereinstimmung in allen Fragen ist nicht das Ziel!

Bei bestimmten Themen kann es Annäherungen geben, in anderen nicht. Dann muss man feststellen: We agree to disagree. Der Fokus sollte auf Themen liegen, die das Potenzial zu Gemeinsamkeiten haben. Eventuell kann man Umstrittenes in gesonderten Gesprächsrunden behandeln oder zunächst ganz auszuklammern.