

In: Altner et al (Hsrg.): Jahrbuch Ökologie 2007, München 2006

## David zu Gast bei Goliath

### Stakeholderdialoge haben bei globalen Unternehmen Konjunktur

von Heike Leitschuh-Fecht

Man mag derzeit das Gefühl haben, also ob das Denken und Entscheiden in unserer Gesellschaft allerorten nur noch von ökonomischen Prinzipien geleitet wird: Was sich nicht rechnet, damit sollen wir nicht mehr rechnen, was sich aber rechnet, wird privatisiert. In so einer Grundstimmung haben es soziale, ökologische, kulturelle Interessen zunehmend schwerer, sich Gehör zu verschaffen. Davon, dass soziale, ökologische und ökonomische Belange wirklich gleichberechtigt behandelt werden, wie es die – eigentlich – breit akzeptierte Definition der Nachhaltigkeit will, sind wir weit entfernt. Davon, dass die ökologischen Grenzen gar die Leitlinien der Entwicklung vorgeben, wie das manche verlangen, erst recht.

Lässt sich daraus nun der Schluss ziehen, dass die Vertreter des Ökonomischen, die Unternehmen, wieder mehr Macht haben? Machtzuwachs verstanden als die Chance, auf erhöhte Einflussnahme auf das politische Geschehen – so gesehen stimmt es sicher. Die Argumente von Wirtschaftslobbyisten haben derzeit besonders großes Gewicht. Trotzdem: Mehr Macht bedeutet in Demokratien auch mehr Verantwortung und Unternehmen, die sich in globalen Strukturen zurechtfinden müssen, sind nicht nur mächtig, sie sind auch sehr verletzlich (Leitschuh-Fecht 2005). Wie nie zuvor sehen sich gerade Konzerne dem kritischen Blick der Öffentlichkeit ausgesetzt: Medien, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und auch Politik schauen immer genauer hin, ob die Unternehmen sich anständig verhalten, ob und warum sie Personal abbauen, ob sie Menschenrechte, Umweltschutz und Verantwortung am Standort ernst nehmen, auch fern ab des Heimatzentrale, in Entwicklungsländern. Und es bleibt ja nicht bei der kritischen Beobachtung: Auch die Zivilgesellschaft hat mächtige Instrumente, sie reichen bis zum Boykott von Produkten in Misskredit gefallener Unternehmen und mögen Gesetze zur gesellschaftlichen Steuerung wirtschaftlicher Prozesse derzeit auch etwas aus der Mode gekommen sein: Das Ordnungsrecht ist als Option auch im Interesse der Nachhaltigkeit nach wie vor vorhanden. Unternehmen dürfen und müssen Gewinne machen. Allein die Frage, *wie* sie das tun, ist entscheidend.

*Abtauchen oder Eintauchen? 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.

Andere reagieren mit einer offensiven Kommunikationsstrategie und versuchen sich von allen Seiten als ‚good guy‘ darzustellen – die Öffentlichkeit nimmt ihnen das allerdings nur ab, wenn auch nach- und vorweisbare Taten den Worten zugrunde liegen. Die Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte, die erfreulicherweise immer mehr Unternehmen publizieren, werden daher nur dann ernst genommen, wenn das Unternehmen der Versuchung widersteht, im Bericht das Bild einer glänzenden heilen Welt zu malen, in der es keine Widersprüche, keine offenen Fragen und schon gar keine verfehlten Ziele und Fehltritte gibt. Schwer genug.

Die dritte Gruppe der Unternehmen, die sich pro-aktiv den Anforderungen der Gesellschaft stellen (wollen), begnügen sich nicht mit einseitigen Kommunikationsstrategien, sondern versuchen auch, mit ihren Anspruchsgruppen ins direkte Gespräch, in den Dialog zu kommen – Stakeholderdialog nennt man das heutzutage.

### **Was sind eigentlich Stakeholder?**

Stakeholder ist eines jener neuen Wortbildungen, wie sie im Rahmen gesellschaftlicher Auseinandersetzungen, bzw. Prozesse entstehen. Die Konzepte des „Shareholder Value“ (Interessen, die die Aktienbesitzer an ein Unternehmen richten) und des „Stakeholder Value“ entstanden ziemlich zeitgleich Anfang der 80 er Jahre. Trotzdem war lange immer nur von den Shareholdern die Rede, bis sich auch diejenigen verstärkt zu Wort meldeten, die zwar nicht vom Auf und Ab einer Unternehmensaktie direkt tangiert sind, aber dennoch auf die eine oder andere Weise von der Geschäftspolitik und vom Wohl und Wehe einer Firma.

Die Stakeholder sind also Personen oder Personengruppen in- und außerhalb eines Unternehmens, wie zum Beispiel zuallererst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kundinnen und Kunden, also die ökonomisch motivierten Gruppen, aber auch Nachbarn, Umwelt- oder Entwicklungsverbände, Gewerkschaften, Kirchen und nicht zuletzt politische Institutionen, wie z.B. Aufsichtsbehörden. Eine zugegeben denkbar breite und schwer fassbare Größe. Aber sie alle haben berechnete Interessen an einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Unter „Stakeholder Value“ versteht man daher einen Managementansatz, dessen Ziel es ist, Wert für alle zu schaffen, die von den Auswirkungen der Unternehmenspolitik betroffen sind, bzw. die ihrerseits zum Wohl eines Unternehmens beitragen. Der Stakeholder-Ansatz setzt einen Kontrapunkt gegenüber einer zu einseitigen Ausrichtung auf den Shareholder Value, bei dem allein der aktienorientierte Wertzuwachs eines Unternehmens im Vordergrund steht. Im Unterschied zu den Shareholdern sind die sehr differenzierten Ansprüche der Stakeholder jedoch nicht so leicht zu definieren. Wie stark die jeweiligen Gruppen die Unternehmen beeinflussen können, hängt davon ab, wie weit sie in der Lage sind, gesellschaftliche Macht zu entfalten.

Weil die Übersetzung „gesellschaftliche Anspruchsgruppen“ recht unbefriedigend scheint, hat sich auch im Deutschen der Begriff „Stakeholder“ durchgesetzt. (Leitschuh-Fecht 2003)

Auch und gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) pflegen den Kontakt zu ihren lokalen Stakeholdern, für sie ist das häufig gar ein Muss, verfügen sie doch oft nicht über ein starkes Markenimage. Ihre Produkte und Dienstleistungen bewegen sich meist in kleineren Marktsegmenten, sind stark spezialisiert und die Kunden überschaubar. Aufgrund von wenigen Standorten und einer relativ geringen Mitarbeiterzahl ist der Dialogprozess – sofern er gewollt ist – sehr viel einfacher zu organisieren und ergibt sich mitunter fast beiläufig im Tagesgeschäft. Dies heißt jedoch nicht, dass KMUs per se die besseren Kommunikatoren sind oder keine Probleme mit ihren Stakeholdern hätten. Die Prozesse, die sich hier vollziehen, werden von der Öffentlichkeit nur (leider) sehr viel weniger zur Kenntnis genommen und sind auch viel schlechter erforscht. Medien und Ratingagenturen stürzen sich auf die großen, bekannten Unternehmen. Andererseits fungieren globale Unternehmen stark als Trendsetter. Ihre Strategien können enorme Auswirkungen auf KMUs haben, insbesondere wenn es sich um Zulieferer handelt. Deshalb und weil über die großen und globalen Unternehmen derzeit sehr viel mehr Informationen vorliegen, konzentriere ich mich im Folgenden auf diese.

### *Viele tun es irgendwie, doch nur wenige mit Konzept*

Bei einer Umfrage, die die Beratungsfirma Pleon Kothes Klewes im Jahr 2004 bei 150 der größten deutschen Unternehmen (Pleon Kothes Klewes 2004) durchführte, gaben rund die Hälfte der Unternehmen an, sie stünden in regelmäßigem Kontakt mit kritischen Gruppen, die andere Hälfte sagt, sie diskutiere mit ihren Stakeholdern fallweise, wenn ein Problem aufträte, beziehungsweise ein Thema aktuell werde. Nun klingt das so, als ob alle befragten Unternehmen in der einen oder anderen Form direkten Kontakt mit ihren Stakeholdern pflegen. Dem ist aber nicht so. Viele Unternehmen beteiligen sich zwar hin und wieder an Dialogforen von Verbänden wie dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), von Econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft oder anderen Wirtschaftsverbänden. Dabei geht es aber eher um übergreifende Fragestellungen oder allenfalls branchenbezogene Themen. Einen direkten Austausch über soziale und ökologische Spezifika der eigenen Unternehmenspolitik haben sie auf diese Weise aber nicht. Es wäre daher falsch anzunehmen, dass die meisten Unternehmen tatsächlich schon intensivere Dialogerfahrungen gesammelt hätten.

Doch etliche Unternehmen haben inzwischen solche Erfahrungen. Es gibt drei Gründe und Anlässe, warum Unternehmen einen Dialogprozess aufnehmen – lassen wir den einmal außer Acht, dass sie nur vordergründig ihr Image etwas aufpolieren und gar nicht wirklich an einem Dialog interessiert sind. Eine solche Strategie ist viel zu gefährlich, da die Stakeholder das Spiel schnell durchschauen und dies sicher an die große Glocke hängen würden. (Zu den Erfahrungen der NGOs siehe den Beitrag von Jürgen Meier in diesem Jahrbuch.)

### *Verschiedene Formen des Dialogs: Punktuell oder strategisch*

Ein Unternehmen gerät in die Schlagzeilen und möchte nun nicht nur am ramponierten Ansehen arbeiten, sondern an die Ursachen heran kommen, die die

Krise verursacht haben. Ich nenne dies den *problem- oder krisenorientierten Dialog*. So begann der Stakeholderdialog zum Beispiel bei der ABB, dem schwedisch-schweizerischen Energie- und Technologiekonzern, als das Unternehmen 1996 unerwartet und heftig von NGOs attackiert wurde, weil es sich an einem Dammbauprojekt im malaysischen Baku beteiligte. Was aber zunächst begann, um dem Unternehmen mehr Klarheit und Sicherheit im Umgang mit Dammpunkten zu verschaffen, verstetigte sich im Laufe der Jahre zu einem *kontinuierlichen, strategieorientierten Dialogprozess*, der inzwischen auch wichtige strategische Entscheidungen der ABB insgesamt berührt. So etwas gibt es immer wieder: Unternehmen beginnen einen Dialog zunächst mehr oder weniger widerwillig, halten ihn zwar für nötig, finden dieses arbeitsaufwändige Instrument, bei dem Einiges zu beachten ist, damit es nicht schief geht (Leitschuh-Fecht, 2005), aber doch weitgehend lästig, oder zumindest 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 zum Beispiel haben den Dialog über Fragen der Nachhaltigkeit inzwischen zu einem recht fest verankerten Bestandteil ihrer Unternehmenspolitik gemacht. Unternehmen, die sich für so einen Weg entscheiden, wollen in der Regel auch eine möglichst umfassende Nachhaltigkeitsstrategie erarbeiten, die langfristig orientiert ist. Auch die Beziehungen zu ihren Stakeholdern sind daher eher dauerhafter Natur. Der Dialog mit ihren Stakeholdern dient dabei am Anfang in erster Linie dazu, alle Themen und Fragen, die ‚von draußen‘ an die Unternehmen heran getragen werden – das können viele Dutzend sein – zu sortieren und aufgrund ihrer Relevanz Prioritäten zu setzen (issue mapping). Die WestLB zum Beispiel hat unter anderem aus diesem Grund 2005 einen längerfristigen Stakeholderdialog begonnen und einen Nachhaltigkeitsbeirat ins Leben gerufen. Der ehemalige Nachhaltigkeitsmanager der ABB, Christian Kornevall, formulierte die Vorteile des Dialogs einmal so: „Auf diese Weise sind wir weniger unvorhergesehen Risiken ausgesetzt“. Später kann der Dialog dann soweit gehen, dass die Stakeholder die Projekte des Unternehmens zur Nachhaltigkeit sowie die Weiterentwicklung der Gesamtstrategie kritisch begleiten.

Neben diesen beiden Polen des kurzfristigen Krisenmanagements und der langfristig strategischen Ausrichtung auf Nachhaltigkeit gibt es noch eine dritte Motivation für Unternehmen, einen Stakeholderdialog zu beginnen. Dieses ist der *projektorientierte 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 Stakeholdern 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. Umgekehrt können aus längerfristig angelegten Dialogprozessen 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 – ein Vorhaben, das ohne den Dialog wohl so nicht zustande gekommen wäre.

*Von kleinen Runden Tischen bis zur Großveranstaltung*

Die Art und Weise, wie die Unternehmen die Stakeholderdialoge führen, sind ebenfalls unterschiedlich. Da gibt es die, wie den gerade erwähnten bei Daimler-Chrysler, die in aller Öffentlichkeit stattfinden und auch in erster Linie auf ein breites Publikum abzielen. Hier sollen auch die Medien erreicht werden. Doch auch diese Veranstaltungen bedürfen der Vorbereitung zwischen Unternehmen und Stakeholdern, denn spontan und coram publico verpflichten sich Unternehmen selten zu weit reichenden Versprechen. Auch die Deutsche Telekom veranstaltet jährlich einen „Konzern-Nachhaltigkeitstag“, an dem mehrere Hundert Menschen teilnehmen, zu einem erheblichen Teil sind dies Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Telekom selbst. Dient auch diese Veranstaltung dem Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit und lässt sich das Unternehmen hier durchaus auch Kritisches gefallen, so zielt die Veranstaltung sicherlich auch stark auf das Unternehmen selbst: Die Mitarbeiter sollen für die Themen der Nachhaltigkeit weiter sensibilisiert und gewonnen, bisherige Leistungen aber auch gewürdigt werden.

Eine spezielle Form von Dialogprozessen sind solche, die öffentlich stattfinden, aber eine ganz spezifische Zielgruppe ansprechen, wie die Nachbarschaftsforen, die zum Beispiel die BASF an ihren verschiedenen Standorten durchführt. Hier geht es um alle Fragen, die die Anwohner eines Chemiewerkes betreffen oder betreffen könnten: Emissionen, Sicherheitsfragen, Belastungen durch LKW-Verkehre, etc. Gerade Unternehmen des Chemie- oder Energiesektors, deren Unternehmenstätigkeit unmittelbare Auswirkungen auf das lokale Umfeld haben können, blicken oft schon eine längere Tradition von Dialogen. Dienten sie bisher meist als vertrauensbildende Maßnahmen, bzw. um Lösungen bei akuten Problemen mit Bürgerinitiativen zu finden, so gehen auch solche Unternehmen langsam dazu über, Stakeholderdialoge eher als vorausschauendes Managementinstrument im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu nutzen.

Die meisten Dialoge finden jedoch unter Ausschluss der Öffentlichkeit und in eher kleinerem Rahmen statt. Das macht auch Sinn, denn nur in einem geschützten Rahmen sind beide oder besser alle Seiten – die Stakeholder bilden ja keine homogene Einheit – in der Lage, 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.

### *Böse Überraschungen, Fallstricke ...*

Mitunter kommt es vor, dass ein Unternehmen vor lauter Globalisierung und weil es sich zunehmend an internationalen Märkten ausrichtet, wichtige lokale oder nationale Stakeholder aus den Augen verliert. Dies kann auch passieren, wenn, wie im Fall der Adam Opel AG, ein ehemals deutsches Unternehmen in ausländischen Besitz gerät. Zwar bleibt das Management hierzulande deutsch und dennoch verschieben sich die Blickwinkel. So kümmert sich Opel am Standort Rüsselsheim nur wenig um sein lokales Umfeld. Die Manager wechseln häufig und so haben sie meist weder Zeit noch Interesse, sich mit der Kommune und der Region vertraut zu machen, Beziehungen zu Stakeholdern aufzubauen. Das ist sicher kein wesentlicher Grund für die aktuellen Probleme der Firma, aber halt doch ein Moment, das das Image der Marke mit prägt.

Schwieriger wird es, wenn ein Unternehmen über seine Internationalisierungsstrategie und die starke Orientierung am Kapitalmarkt, wie bei einem Energieversorger geschehen, gar seine Kunden in der Region vernachlässigt. Waren diese bislang an einen guten und persönlichen Kontakt mit dem Unternehmen gewohnt, so haben sich die Beziehungen aufgrund der Prioritätenverschiebung im Unternehmen sehr verschlechtert. Privatkunden sind gar oft nur auf unzureichend funktionierende Call-Center angewiesen. Das Fazit in diesem Fall lautet: Stakeholderdialoge werden derzeit all zu oft auf die Gespräche zwischen Unternehmen mit NGOs, Politikern, Behörden reduziert. Extrem wichtige Stakeholder sind aber auch und vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kunden. Missachtet ein Unternehmen den Dialog mit diesen, kann dies das Kerngeschäft schmerzlich beeinträchtigen.

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 Stakeholder kommen jedoch auch mit einer Agenda an den Tisch. Die 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 – aus welchen Gründen auch immer – nicht behandelt werden sollen oder können. Denn es kann vorkommen, dass wie im Fall eines Dialogs bei einem Finanzdienstleister, NGOs immer wieder auf ein Projekt zu sprechen kommen, bei dem sich das Unternehmen in ihren Augen schädlich verhalten hat, weil es ein sehr umstrittenes Großbauprojekt in Asien mitfinanzierte. Für das Unternehmen ist der Fall abgeschlossen, oder besser formuliert, die Manager sehen keine Chance, das Thema in ihrem Unternehmen erneut aufzurollen und wollen lieber in die Zukunft schauen, anstatt sich weiter mit alten Verfehlungen rumschlagen zu müssen. Aus ihrer Sicht nur zu verständlich. Doch manche NGOs ticken anders. Für sie kann gerade der Umgang mit diesem einzelnen Projekt der Lackmustest für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und damit die Sinnhaftigkeit des Dialogs sein. An solchen Stellen wird dann deutlich, wie wichtig es ist, sich am Anfang ausreichend Zeit zu nehmen, um sich auf Ziele und Themen zu einigen. Und die Betonung liegt hier auf dem Wort einigen. Die Unternehmen können in keinem Fall davon ausgehen, dass sie alleine die Agenda bestimmen können. Andernfalls dürfte dem Prozess wenig Erfolg vergönnt sein. Wichtig aber ist auch: Das Unternehmen darf keine Erwartungen wecken, die es nicht erfüllen kann. Ist ein Thema Tabu, dann soll man das auch so sagen. Dann ist es an den Stakeholdern zu entscheiden, ob sie trotzdem mitmachen.

*... und von der Schattenseite der Harmonie*

Doch es gibt bei weitem nicht nur Konfliktpotenzial. Auch aus zu viel Harmonie können Probleme erwachsen. Manchmal entstehen in lang andauernden Dialogprozessen, die zum Beispiel zwischen Managern und Vertretern von NGOs vielleicht so gar 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“ mitunter kritisch beäugt. 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.

Je mehr Unternehmen einen Stakeholderdialog führen wollen, desto heftiger stellt sich das Problem, wie NGOs der wachsenden Nachfrage gerecht werden sollen. Sie haben weder die finanziellen noch personellen Ressourcen, um alle Anfragen bedienen zu können. Und schließlich wollen sie ja auch nicht nur mit Unternehmen am Tisch sitzen, sondern „draußen“ effektive Lobbyarbeit für ihre Anliegen machen. So gesehen, sind sie derzeit Opfer ihres eigenen Erfolgs: Sie werden als Gesprächspartner ernst genommen, können aber die Nachfrage kaum noch befriedigen. Daraus den Schluss zu ziehen, sich weniger um die Dialogprozesse zu kümmern, wäre wohl der falsche Weg. Gerade durch die Kombination aus öffentlichem Druck und direkten Gesprächen kommt doch für das Anliegen am meisten heraus. Wie allerdings das Ressourcenproblem gelöst werden kann, bleibt eine offene Frage, kann aber nicht das Problem der NGOs alleine sein. Jemand brachte mal die Idee eines Fonds auf, in den alle am Dialog interessierten Unternehmen einzahlen. Daraus könnte dann die Arbeit der NGO-Vertreterinnen und -vertreter finanziert werden, ohne dass sie sich von einem einzelnen Unternehmen bezahlt oder gar gekauft fühlen müssten. Solange kein besserer Vorschlag auf dem Tisch liegt, sollte man so etwas ernsthaft überlegen.

#### *Literaturhinweise*

*Braun, S./Leitschuh-Fecht, H.:* Stakeholderdialog: Neue Form der Compliance. In: *Factory – Magazin für nachhaltiges Wirtschaften* 3/2005, Marburg

*Leitschuh-Fecht, H. (2005):* Stakeholder-Dialog als Instrument unternehmerischer Nachhaltigkeitskommunikation, in: Michelsen, G./Godemann, J. (Hrsg.): *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation, Grundlagen und Praxis*, München 2005

*Leitschuh-Fecht, H./Steger, U. (2003a):* Mächtig, aber allein – Unternehmen im ökologischen Diskurs mit der Gesellschaft, in: *Jahrbuch Ökologie 2003*, München

*Leitschuh-Fecht, H. (2003b):* Stakeholder, in: Simonis, U. (Hrsg.): *Öko-Lexikon*, München

*Ökologisch Wirtschaften 1/2004:* Partizipation und Unternehmen, München

*Pleon Kothes Klewes (2004).* In *geheimer Mission? – Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern. Eine Umfrage unter den 150 größten Unternehmen*, Bonn/Berlin.