

Kapitel 1 Grundsätzliche Überlegungen zum Thema Interessenvertretung und Stakeholder

1.1 Interessendifferenzen, Stakeholder und Übersetzungskonflikte

von Armin Nassehi

Interessen kommen stets im Plural vor. Ein Interesse kann nur derjenige haben, der auf andere Interessen trifft. Das verweist darauf, dass Interessen stets auf konkrete Beobachterpositionen verweisen – oder noch genauer: Interessen gibt es nur dort, wo sich der gleiche Gegenstand, das gleiche Problem, der gleiche Sachverhalt, die gleiche Ressource etc. aus unterschiedlichen Perspektiven ganz unterschiedlich darstellt. Zugleich verbindet diese Unterschiedlichkeit auch die unterschiedlichen Interessen, weil sie unmittelbar aufeinander bezogen sind. Es geht also zumeist um so etwas wie die Einheit der Interessendifferenzen. Erst wenn man diese bestimmt, wird man auch die Interessen unterschiedlicher Beobachterpositionen bzw. Stakeholder verstehen können.

Klassische Interessenkonflikte sind z. B. die Interessendifferenzen zwischen Tarifparteien. Die eine Seite hat ein Interesse an höheren Löhnen, die andere ein Interesse an der Senkung der Arbeitskosten – die Einheit der Differenz dieser divergierenden Interessen liegt darin, dass sie komplementär aufeinander bezogen sind. Ein anderer klassischer Fall wäre etwa die Verhandlung eines Unternehmens mit zuständigen staatlichen Stellen über erlaubte Emissionen bei der industriellen Produktion. Die eine Seite hat das Interesse, bestimmte Umweltstandards durchzusetzen, die andere Seite hat das Interesse, die eigene Marktposition zu verbessern oder zu erhalten. Auch hier sind die divergierenden Interessen komplementär, ja geradezu dichotomisch aufeinander bezogen. Solche Interessendivergenzen erzeugen Konfliktsysteme, in denen letztlich fast jede Äußerung beteiligter Akteure in den Sog der Interessendivergenz hineingezogen wird. Selbst wenn etwa im zweiten Fall der Vertreter eines Unternehmens einen Lösungsvorschlag macht, wird dies seinem Interesse zugerechnet, ebenso wird das Entgegenkommen eines Gewerkschafters in einer Tarifverhandlung stets als interessegeleiteter Spielzug verstanden.

Interessen liegen nicht einfach vor – sie werden von Beobachtern zugerechnet. Um die Interessendivergenzen unterschiedlicher Stakeholder innerhalb eines Konflikts wirklich verstehen zu können und um Tools zu entwickeln, unterschiedliche Stakeholder produktiv aufeinander beziehen zu können, muss man zunächst gar nicht unbedingt das »wirkliche« Interesse dechiffrieren, also gar nicht unbedingt das ergründen, was ein Akteur wirklich »meint«. Von besonde-

rem Interesse ist vielmehr, dass moderne Gesellschaften sich dadurch auszeichnen, dass sie Akteurspositionen stets als spezifischen Ausdruck unterschiedlicher Beobachterpositionen verstehen. Es soll im Folgenden deshalb zunächst auf die der modernen komplexen Gesellschaft inhärente Form der funktionalen Differenzierung hingewiesen werden (vgl. Abschnitt 1.1.1.), aus der sich dann ein genaues Verständnis von Stakeholdern ergibt (vgl. Abschnitt 1.1.2). Daran anschließend werde ich am Beispiel des Übersetzungsbegriffs anzudeuten versuchen, wie eine angemessene Strategie des Umgangs mit Komplexität gedacht werden muss (vgl. Abschnitt 1.1.3.).

1.1.1 Komplexität und Differenzierung

Die moderne Gesellschaft komplex zu nennen, ist schon fast eine Binsenweisheit. Allerdings wird bei Anwendung dieser Diagnose eher selten genauer bestimmt, was Komplexität bedeutet. Dass die Dinge komplex sind, meint nämlich erheblich mehr als die Selbstverständlichkeit, dass die Dinge nicht einfach, sondern schwierig sind. Was meint also Komplexität?

Schon auf Interessendivergenzen unterschiedlicher Stakeholder hinzuweisen, verweist auf Komplexität. Dass es auf denselben Gegenstand unterschiedliche, sich geradezu ausschließende Perspektiven geben kann, verweist schon darauf, dass das, was wir sehen, von unserer jeweiligen Beobachterperspektive abhängt. Stakeholder unterscheiden sich ja gerade darin, dass sie Stakeholder im Hinblick auf einen Topos sind, darin aber eben unterschiedliche Perspektiven, Interessen und Erfolgskriterien haben. Das ist auf den ersten Blick trivial, denn das hat es immer gegeben. Das Besondere einer modernen Gesellschaft besteht aber darin, dass diese unterschiedlichen Perspektiven nicht nur gleichzeitig vorkommen, sondern sich auf Augenhöhe begegnen.¹ Eine moderne Gesellschaft setzt die logischen Figuren des *Satzes vom Widerspruch* und des *Ausgeschlossenen Dritten* außer Kraft.

Nach dem Widerspruchssatz gilt, dass ein Satz nicht gleichzeitig wahr oder falsch sein kann. Das gilt empirisch heute offenkundig nicht mehr, denn eine Situation stellt sich für unterschiedliche Stakeholder prinzipiell unterschiedlich dar, sodass unterschiedliche Sätze über einen Gegenstand ebenso gelten können wie ein bestimmter Satz für den einen gilt, für den anderen aber nicht.

Nach dem Satz des Ausgeschlossenen Dritten ist eine Aussage entweder wahr oder falsch. Auch dieses Prinzip wird empirisch außer Kraft gesetzt, wenn unterschiedliche Perspektiven auf denselben Gegenstand sich auf Augenhöhe begegnen.

Beide Figuren der klassischen Logik kommen ohne den Beobachter aus. Sie müssen imaginieren, dass die Dinge letztlich jenseits des Beobachters so sind, wie sie

¹ Vgl. Nassehi (2015), S. 97 ff.

sind. Wäre dies das Konstruktionsprinzip der Welt, könnte man unterschiedliche Stakeholder danach unterscheiden, ob sie die richtige oder die falsche Perspektive auf etwas Bestimmtes haben. Worüber wir aber hier verhandeln, sind Situationen, in denen tatsächlich sich widersprechende Perspektiven auf denselben Gegenstand sich sowohl unterscheiden als auch unstrittig jeweils legitim sind. Das Verhältnis von Stakeholdern zueinander ist also nicht davon geprägt, welche der Perspektiven weiter gelten soll und welche verworfen werden muss. Es geht nun vielmehr darum, wie eine Gesellschaft damit umgeht, dass sie nicht aus einem Guss ist, dass ihre unterschiedlichen Perspektiven sich nicht ohne Rest aufeinander abbilden lassen und dass wir uns letztlich daran gewöhnt haben, dass eine moderne Gesellschaft exakt damit umgehen muss.²

Komplex ist eine solche Situation deshalb, weil sie mehrere Anschlüsse an eine Situation kennt und weil es gleichzeitig mehrere Möglichkeiten gibt, wie ein Gegenstand beobachtet werden kann. Um es auf eine sehr vereinfachte Formel zu bringen: In der alten Welt war etwas entweder wahr oder falsch, entweder legitim oder nicht, man war entweder Gläubiger oder Häretiker, man war legitimer Sprecher oder nicht. Alles wurde letztlich in diesen Unterscheidungen aufgehoben, zumeist in klaren hierarchisch geordneten Klassifikationen aufgehoben. In der modernen Welt dagegen lassen sich die Dinge nicht mehr in solch einfachen Kontexturen aufheben. Dass etwas gilt oder nicht gilt, hängt tatsächlich von unterschiedlichen Perspektiven ab, und gesellschaftliche Modernisierung ist stets davon geprägt, dass man sich mehr oder weniger daran gewöhnt, wie beobachterabhängig die Welten sind, in denen wir leben. Solche Welten sind insofern komplex, als man sie nicht eindimensional betrachten kann – und sie bilden Formen aus, mit dieser Mehrdimensionalität umzugehen. So ist etwa die historische Ausbildung der Marktwirtschaft eine Reaktion auf Komplexitätssteigerung, weil sie unterschiedliche Interessen und Beobachterpositionen etabliert hat; die Etablierung der Demokratie in der Politik rechnet geradezu mit der Mehrdimensionalität von Interessen und Lösungsperspektiven; die moderne Wissenschaft ist nur möglich, weil sie konkurrierende Erkenntnisformen erlaubt.

Die Gleichzeitigkeit von Unterschiedlichem verweist also auf Differenzierung, in diesem Falle auf die funktionale Differenzierung der Gesellschaft. Systemdifferenzierung wird missverstanden, wenn man sie mit Arbeitsteilung verwechselt, denn Arbeitsteilung setzt letztlich eine jenseits der differenzierten Systeme identifizierbare operative Einheit voraus, die etwas, das schon da ist, so teilt, dass die Dinge sinnvoll aufeinander bezogen werden. Wer die Arbeit teilt, muss bereits eine Idee der Einheit der Arbeit voraussetzen, um sie so teilen zu können, dass Unterschiedliches am selben Werkstück getan werden kann.

2 Vgl. Nassehi (2011); Luhmann (1997).

Bezogen auf gesellschaftstheoretische Fragen, würde Arbeitsteilung als gesellschaftliches Differenzierungsprinzip eine vor der Differenzierung liegende Einheit voraussetzen. Der paradigmatische Fall einer solchen Gesellschaftstheorie stammt von Émile Durkheim, der nicht zufällig die »Teilung der sozialen Arbeit« durch eine gesellschaftliche Moral zusammengehalten wissen will. Eine solche Differenzierungstheorie ist nicht wirklich konsequent, weil sie Differenzierung für ein nachgeordnetes Prinzip hält und gesellschaftliche Vielfalt von der Einheit her begreift und nicht umgekehrt gesellschaftliche Einheit von der Differenzierung her. Die Einheit einer funktional differenzierten Gesellschaft besteht in ihrer Differenziertheit – und als einziges Einheitsprinzip wird in dieser von Niklas Luhmann stammenden systemtheoretischen Denkungsart das operative Substrat »Kommunikation« als gemeinsame operative Basis alles Gesellschaftlichen angenommen.³

Funktionssysteme schließen sich durch positive und negative Codewerte – im Falle des ökonomischen Systems ist es die Unterscheidung von Zahlungen oder Nicht-Zahlungen, mediatisiert durch Geld. Geld ist das vielleicht simpelste Medium, weil es wenig Interpretationsspielraum lässt. Es kann harte Faktizitäten simulieren und lässt sich in alle möglichen Waren, Dienstleistungen, Erlebnisse usw. übersetzen, wenn man nur zahlen kann. Doch dabei folgt es wieder nur seiner eigenen Logik. Deshalb war dieses besonders potente Medium auch nie in der Lage, gesellschaftliche Probleme zu lösen – und war deshalb der entscheidende Kulminationspunkt für Kritik. Der Markt kann alleine keine Ordnung schaffen, er kann keine Bevölkerungen versorgen, kann nicht für Gerechtigkeit sorgen, ist nicht daran interessiert, wie Güter und Möglichkeiten distribuiert werden. All das interessiert den Markt deshalb nicht, weil sich das letztlich nicht ökonomisch im engeren Sinne darstellen lässt. Der Markt der Ökonomie ist insofern tatsächlich ein operativ geschlossenes System von Zahlungen, die wiederum Folgen haben – für Zahlungen.

Eine solche Beschreibung des Wirtschaftssystems stellt vor allem auf die Geschlossenheit seiner Operationsweise ab, vernachlässigt aber die Offenheit des Systems. Denn der für sich letztlich blinde Mechanismus einer systemischen Schließung von Zahlungsvorgängen in Zahlungsketten und ihren Folgen für Zahlungsfähigkeit erzeugt zwar eine radikale Immanenz ihrer kumulierenden Folgen. Aber die Operationen selbst können sich letztlich nicht in ihrer Systemhaftigkeit wahrnehmen. »Die Offenheit der Wirtschaft findet ihren Ausdruck mithin darin, daß Zahlungen an Gründe für Zahlungen gebunden sind, die letztlich in die Umwelt des Systems verweisen.«⁴ Was man dann sieht, sind andere Marktakteure mit ihren Zwecken und Intentionen, Narrative über Preisentwicklungen, Angebot und Nachfrage auf Produkt- und Dienstleistungsmärkten, Verfügbarkeit von Kapital und nicht zuletzt Einschätzungen darüber, wie andere sich auf dem Markt bewegen werden und wie dieser sich entwickeln wird. Der Markt erscheint dann

³ Vgl. Luhmann (1997).

⁴ Luhmann (1988), S. 59.

als Netzwerk. Es war am deutlichsten Harrison C. White⁵, der darauf hingewiesen hat, dass es vor allem wechselseitige Beobachtungen und Positionskämpfe von Marktteilnehmern in Märkten sind, die Konsum- oder Investitionsentscheidungen plausibel machen. In Netzwerken entstehen Informationen, Beobachtungen, Einschätzungen, Gewohnheiten, Vorurteile, Erwartungen und nicht zuletzt angemessene Beschreibungen des Marktes, der sich ja vor allem dadurch auszeichnet, dass niemand vollständige Informationen hat, weil der Markt sonst zusammenbrechen würde, denn wenn auf einem Markt alle das (vermeintlich!) Richtige tun, also etwa in die selben Aktien investieren oder die gleichen Produkte kaufen, wenn sie sogar so gut informiert wären, dass sie kein Risiko mehr eingehen könnten, würden Gewinn- und Verlustchancen schwinden, und es würde sich am Ende alles in der Mitte treffen, in der dann nur noch Monopolisten übrig blieben.

Das Merkwürdige am Wirtschaftssystem ist, dass es unerbittlich nach seiner eigenen Logik funktioniert, dass man sich aber stets seinen Reim darauf machen und Kategorien finden muss, zu Entscheidungsgrundlagen zu kommen. Nicht umsonst war die Ausdifferenzierung eines modernen, marktorientierten Wirtschaftssystems stets mit der Moralisierung des Ökonomischen und der Politisierung von Märkten verbunden. Und nicht umsonst entstehen um die letztlich rein ökonomisch fundierte Anschlusslogik Formen von Selbstbeschreibungen und Reflexionstheorien, die zu nichts anderem dienen, als sich einen Reim auf das zu machen, was sich unerbittlich vollzieht: dass die Erfolgsbedingungen für Zahlungen und Nicht-Zahlungen ausschließlich in weiteren Zahlungen und Nicht-Zahlungen zu suchen sind.⁶

Das operative Ordnungsproblem der Gesellschaft wird durch die Ausdifferenzierung codegestützter Anschlusslogiken und systemischer Schließung von Funktionssystemen gelöst – das praktische Ordnungsproblem, in der Gesellschaft mit den Folgen dieser Differenzierung umzugehen, dagegen wird durch zwei Mechanismen gelöst: einerseits durch Organisationsbildung, was Muster der Handhabung der unterschiedlichen Anschlusslogiken auf Dauer stellt, andererseits, damit einhergehend, die Etablierung von spezifischen organisationsgestützten Handlungstypen in Form von Publikums- und Leistungsrollen, Professionstypen, Erwartungsstilen und Mentalitäten. Diese beiden Mechanismen sind es letztlich, als die das ökonomische System (und auch alle anderen Funktionssysteme) einem alltäglichen Beobachter erscheinen, also solchen Beobachtern, die in den von Harrison White beschriebenen Netzwerken dafür sorgen, dass sich oberhalb der brutalen Logik (im Sinne eines *factum brutum*) ökonomischer Anschlussbedingungen Ordnungsmuster ergeben, die dann den Code entsprechend verwenden.

Ich beschreibe dieses Doppelgesicht des Ökonomischen als einerseits sehr einfache, sich systemisch schließende Autopoiesis von Zahlungen, andererseits als

⁵ Vgl. White (1981; 2002).

⁶ Vgl. dazu Händler (2012).

Raum einer wirtschaftlichen Praxis, die sich vor allem innerhalb von gesellschaftlichen Erwartungen, Folgen und Formen plausibilisieren muss, um darauf hinzuweisen, dass derselbe Mechanismus auch für andere Funktionssysteme gilt. Am Eigensinn des Ökonomischen lässt es sich nur am deutlichsten zeigen. Aber auch für das politische, das wissenschaftliche, das rechtliche, das religiöse oder das erzieherische Funktionssystem gilt, dass seine systemische Schließung ausschließlich in sehr einfachen Codierungen und symbolisch generalisierten Anschlussformen liegt. Das politische System kann alles beobachten, aber die Erfolgsbedingungen liegen ausschließlich darin, ob politische Kommunikation dazu führt, die Macht zu erhalten bzw. mithilfe der Ressource Macht Entscheidungen durchzusetzen. Was Harrison White über die Netzwerkbedingungen von Märkten sagt, gilt dann auch hier: Es sind wechselseitige Beobachtungen, Einschätzungen, Erwartungen von politischen Akteuren, die zu entsprechenden Selbstbeschreibungen führen, etwa zur Pflege politischer Programme und Differenzen, zum merkwürdigen Wechselspiel sachorientierter Einschätzungen der »Lage« mit dem eigentlich »politischen« Sinn solcher Einschätzungen im Hinblick auf die codegestützten Erfolgsbedingungen. Ähnliches lässt sich auch für andere Funktionssysteme zeigen.⁷

Es sind die unterschiedlichen Erfolgsbedingungen, die ökonomische und politische Operationen grundlegend unterscheiden. Die Anschlussfähigkeit ökonomischer Operationen wird allein im Hinblick auf erwartete Wirkungen hinsichtlich Zahlungsfähigkeit und Knappheitsausgleich erzeugt, während sie im politischen System von der Frage abhängig ist, inwiefern politische Operationen dem Machterhalt dienen bzw. zu kollektiv bindenden Entscheidungen im Hinblick auf ein angebbares Kollektiv führen. Was sich hier sehr formal anhört, wird letztlich durch die Einfachheit der Codierungen bestimmt – und führt entsprechend zu komplexen Formen. Komplex ist insbesondere die hier zur Verhandlung stehende Wechselwirkung zwischen den unterschiedlichen Operationsformen. Da sich die Erfolgsbedingungen ökonomischer und politischer Operationen grundlegend unterscheiden, legt die Theorie funktionaler Differenzierung nahe, dass so etwas wie eine Koordinierung der beiden Operationsweisen letztlich ausgeschlossen ist – und dennoch punktuell immer wieder erfolgen muss. Das macht deutlich, warum in funktional differenzierten Gesellschaften das Verhältnis dieser beiden Funktionssysteme zum zentralen Problem gesellschaftlicher Auseinandersetzungen geworden ist und geradezu stilbildend für die Selbstbeschreibung der Gesellschaft wird. Alle Keywords solcher Debatten – politische Ökonomie des Kapitalismus, soziale Marktwirtschaft, Neoliberalismus, Sozialismus, New Deal usw. – zielen auf das operativ letztlich unversöhnbare Verhältnis der beiden Operationsweisen. Formal gesprochen heißt das etwa bei der Diskussion um den Mindestlohn, der den Wahlkampf zur Bundestagswahl 2013 maßgeblich bestimmt hat, dass das

7 Vgl. Nassehi (2012).

Konzept aus ökonomischer Perspektive sich an den ökonomischen Folgen eines solchen Instruments scharfstellt, während aus politischer Perspektive die Frage nach der Wählerloyalität bzw. der Wählbarkeit des Konzepts registriert wird. Interessant ist, dass keine der beiden Perspektiven die angemessenere ist, weil die Bedingungen für Angemessenheit eben unterschiedliche sind.

Mit diesem Argument kann übrigens weder für noch gegen einen flächendeckenden Mindestlohn argumentiert werden. Es kommt vielmehr darauf an, darauf hinzuweisen, dass sich bereits an einem solch einfachen Beispiel zeigen lässt, dass die unterschiedlichen Logiken der beiden Funktionssysteme irreduzibel gelten – und doch je konkrete Lösungen gefunden werden. Deutlich jedenfalls sollte geworden sein, dass das operative Verhältnis von Ökonomie und Politik (und: Wissenschaft, Recht, Religion usw., was hier aber nicht das Thema ist) in der Tat schwierig ist, und zwar unhintergebar schwierig. Gelungene Vergesellschaftung stellt man sich deshalb wohl so vor, dass die unterschiedlichen Teile so aufeinander bezogen sind, dass sie ihre Erfolgsbedingungen wechselseitig nicht zu sehr stören. Das klassische Bild einer integrierten westlichen Nachkriegsindustrialgesellschaft mit ihrem stabilen Institutionenarrangement kommt diesem Ideal wohl sehr nahe – und gerät doch mehr und mehr unter Druck. Darüber lässt sich gesellschaftstheoretisch Vieles sagen, was aber an dieser Stelle entscheidend ist: Mit diesem differenzierungstheoretischen Design lässt sich nun das Bezugsproblem bestimmen, an dem das Bezugsproblem eines Convincing Political Stakeholders systematisch zu suchen ist. Die Frage der Interessenvertretung bzw. des Aushandels von Interessen unterschiedlicher Provenienz und vor allem unterschiedlicher grundlegender Logiken, nämlich einer primär wirtschaftlichen und einer primär politischen Logik, hat unmittelbar mit dem Differenzierungsprinzip einer modernen Gesellschaft zu tun. Es geht dabei eben weder um schlicht divergierende Interessen, und es geht auch nicht darum, die ökonomischen Interessen etwa von Branchen, Verbänden oder Unternehmen gegen die politischen Interessen regionaler, nationaler oder europäischer Politikebenen auszuspielen. Es sind nicht einfach Machtspiele zwischen verschiedenen Interessen, bei denen der Stärkere gewinnt oder bei denen man Konsense erzielen könnte. Es geht vielmehr darum, dass Governmental Relations damit arbeiten müssen, dass hier unterschiedliche Erfolgs- und Wissensformen aufeinander treffen, und Formen finden müssen, diese unterschiedlichen Erfolgsbedingungen aufeinander abzustimmen.

Letztlich geht es bei solchen Prozessen um Übersetzungsprozesse. Man kann sich moderne Gesellschaften eben nicht mehr als Gemeinwesen aus einem Guss vorstellen, man unterschätzt ihre Komplexität auch, wenn man meint, dass es nur um Interessenausgleich ginge. Worum es heute in erster Linie geht, ist die Frage, ob sich die unterschiedlichen Perspektiven, Logiken und Erfolgsbedingungen ineinander übersetzen lassen. Konflikte über Lösungen und divergierende Interessen stellen sich deshalb heute vor allem in Form von Übersetzungskonflikten dar.

Politische und wirtschaftliche Akteure etwa nehmen sich gegenseitig wahr, erzeugen ein jeweiliges Bild des Gegenübers und sind letztlich darauf angewiesen, mit wechselseitigen Erwartungen umzugehen. Diese Erwartungen – das ist das Entscheidende – werden nicht zentral kontrolliert, sie sind nicht integriert in dem Sinne, dass man eine Instanz benennen könnte, wie die beiden Logiken miteinander koordiniert werden könnten. Diese Koordination findet vielmehr jeweils gegenwärtig, jeweils praktisch, jeweils in Echtzeit und jeweils in Form temporärer Anpassungsprozesse statt. Dies geschieht durch steuerpolitische Maßnahmen ebenso wie durch gesetzliche Vorgaben für Arbeitsschutz, Umweltschutz, Kredit-schutz, Mindestlöhne, Tarifautonomie oder Produktkontrolle; es geschieht durch Investitionsentscheidungen mit der Option des Ausweichens in andere geopolitische Räume; es geschieht durch kreative Auslegung von gesetzlichen Vorgaben ebenso wie durch Kompromissversuche zwischen Unternehmen und Verwaltungen; es mündet in Konzepten wie Emissionshandel oder Vereinbarungen zwischen Branchenverbänden und der öffentlichen Hand; es erfolgt durch Einflussnahme von Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften oder Interessengruppen auf Parteien, Parlamente, öffentliche Meinung usw.

Mit dieser ebenso unsystematischen wie unvollständigen Aufzählung sei darauf hingewiesen, dass die lose gekoppelten unterschiedlichen Logiken politischer und ökonomischer Natur vielfältige Schnitt- und Kontaktstellen haben, aber keine Eins-zu-eins-Schnittstelle, die die beiden Logiken wirklich koordinieren könnte. Genau das ist der systematische Ort, an dem Interessenvertretung, an dem Überzeugungsarbeit, an dem Überzeugungs- und Aushandlungsprozesse angesiedelt sind. Die in der Öffentlichkeit oftmals in der Kritik stehende nicht- oder halböffentliche Form der Interessenvertretung, das Aushandeln von konkreten Fragen und Einzelfällen, nicht zuletzt die klare Formulierung je eigener Ziele und Interessen ist aus einer modernen Gesellschaft nicht wegzudenken. Wer das Gedankenexperiment machen wollte, wie man auf diese Formen der Interessenvertretung verzichten könne, kann nur auf zwei Modelle stoßen: entweder auf eine diktatorische Form des Politischen, die letztlich ohne Ansehen konkreter Fälle strukturelle Vorgaben macht, die schlicht einzuhalten sind, oder eine völlig deregulierte Wirtschaft. Beides kann nicht wünschenswert sein. Denn im ersten Fall würde das nicht nur zu einem Legitimationsverlust des Politischen führen. Es würde auch Lernmöglichkeiten ausschließen, weil man ausschließlich auf einen normativen Erwartungsstil setzen könnte. Im zweiten Fall würde dies bedeuten, dass es zu erheblichen Anpassungsproblemen der wirtschaftlichen Dynamik an gesellschaftliche Erfordernisse kommen würde, was zu einer erheblichen Überforderung der Handlungsmöglichkeiten des politischen Systems führte.

Aus diesen knappen Anmerkungen sollte schon deutlich geworden sein, dass jene Formen der Interessenvertretung und der Verhandlung zwischen Stakeholdern unterschiedlicher Provenienz keineswegs als Anomalie oder als Sonderinteresse behandelt werden dürfen, um das Problem angemessen zu verstehen. In der mo-

dernen Gesellschaft kommt es an unterschiedlichen Stellen und in unterschiedlichen Feldern zu Organisationsformen, in denen die unterschiedlichen Logiken der Gesellschaft neu aufeinander bezogen werden müssen. Der hier zur Verhandlung stehende Fall gehört in diesen Kontext und kann nur von dort her angemessen verstanden werden.

Die vorstehenden Überlegungen sind eher allgemeiner Natur und argumentieren nicht am konkreten Fall, sondern geben einen Einblick in den gesellschaftlichen Rahmen, in dem Interessenvertretung stattfindet. Ihre konkrete Ausgestaltung wird in den nachfolgenden Kapiteln behandelt. Hier sei noch in aller Kürze auf zwei Aspekte hingewiesen, nämlich auf den Begriff des Stakeholders und auf den eher kompetenztheoretischen Aspekt der Übersetzung.

1.1.2 Eine Theorie des ›Stakeholders‹

Der Begriff des Stakeholders ist in der betriebswirtschaftlichen und management-orientierten Literatur weitgehend unumstritten.⁸ Interessanterweise kommt er oft im Zusammenhang mit wirtschaftsethischen Fragestellungen zur Geltung, was insofern folgerichtig ist, als die Berücksichtigung von Stakeholdern einerseits die unterschiedlichen Interessen eines wirtschaftlichen Prozesses mitberücksichtigt, andererseits auch im engeren Sinne außerwirtschaftliche Interessen abbilden kann, etwa Interessen von Betroffenen, der Öffentlichkeit, von Kunden etc. Wenn man also Interessendivergenzen modellieren möchte, kann das Stakeholder-Modell dazu dienen, nicht nur die unterschiedlichen Akteure zu berücksichtigen, sondern auch den Typus ihrer Interessen bzw. ihrer Perspektiven zu berücksichtigen, um den Prozess besser verstehen zu können. Insofern sind auch politische Akteure, sind auch Bürokrationen und Verwaltungen, nicht zuletzt Medien und Wissenschaftler Stakeholder in Prozessen, in denen es um konkrete Vermittlung von Interessen geht, aber auch um die Beteiligung an der Formulierung von policies.

Die oben beschriebene Struktur der funktionalen Differenzierung macht deutlich, dass an den Schnittstellen unterschiedlicher Funktionssysteme und Logiken der Gesellschaft tatsächlich unterschiedlichste Perspektiven aufeinandertreffen, die je eigene Ansprüche auf den Ausgang von Prozessen anmelden, ohne dass es zu einer zentralen Form von Letztentscheidungen durch Ebenenhierarchien kommt. Nicht einmal das politische System der Gesellschaft kann einen solchen Anspruch anmelden, was eben dazu führt, dass sich in der Modellierung solcher Prozesse in einem Stakeholder-Modell die Struktur der modernen Gesellschaft abbildet.

⁸ Vgl. etwa Freeman (1984).

1.1.3 Übersetzungskonflikte

Zum Ende sei kurz auf die Struktur der angedeuteten Perspektivendifferenzen hingewiesen. Oben wurde schon angedeutet, dass es sich bei Konflikten in modernen Gesellschaften weniger um bloße Konflikte um endliche Ressourcen in dem Sinne handelt, dass man die Dinge einfach besser verteilen muss, um so etwas wie einen Ausgleich zu finden. Selbstverständlich spielen Ressourcenkonflikte eine erhebliche Rolle, aber systematisch gesehen schieben sich Übersetzungskonflikte in den Vordergrund. Worum geht es bei der Frage der Interessenvertretung? Es geht auch darum, das eigene Anliegen etwa eines Branchenverbandes oder eines Unternehmens so aufzubereiten, dass das eigene Anliegen nicht einfach durchgesetzt wird. Wer ein Anliegen durchsetzen will, muss mit der Logik des anderen rechnen, muss sich z.B. fragen, was politisch und rechtlich möglich ist, muss etwa sehen, dass sich dasselbe Problem aus politischer Perspektive mit ganz anderen Herausforderungen behaftet sieht als aus der eigenen ökonomischen oder unternehmerischen. Es geht buchstäblich um Übersetzung: Ich muss mein Anliegen in die Perspektive des anderen übersetzen, um es überhaupt entscheidungsfähig formulieren zu können. Ich muss meinerseits in der Lage sein, die Übersetzungsleistungen der anderen Seite zu verstehen, um zu erkunden, was möglich ist und was nicht.

Interessenvertretung und -durchsetzung ist nicht einfach ein Kraftspiel kommunizierender Röhren, in dem Sinne, dass das, was der eine bekommt, der andere geben muss und umgekehrt. Das wäre eine unterkomplexe Perspektive. Es geht vielmehr darum, auszuloten, wie Akteure aus unterschiedlichen Perspektiven zu gemeinsamen Lösungen kommen – und wenn nicht das, dann zu unterschiedlichen Lösungen, die aber für beide akzeptabel sind.

Man kann das auf die Formel Übersetzung statt Integration bringen.⁹ Moderne Sozialformen sind eben nicht immer schon integriert, nicht arbeitsteilig organisiert und erst recht nicht durch gemeinsame Interessen koordiniert. Vielmehr müssen diese unterschiedlichen Logiken ineinander übersetzt werden, wobei ein Übersetzungsprozess keineswegs eine bloße Übertragung ist.

Die Einsicht, dass die Übersetzung von Inhalten kein Transfer aus einem Kontext in einen anderen sein kann, ist nicht neu. Der moderne Übersetzungsansatz bricht mit romantischen Humboldtschen oder Herderschen Vorstellungen von der Übersetzung als einem Akt der »Treue«, mit deren Hilfe das »Fremde« in das »Eigene« transportiert wird, um die »Bildung« der eigenen Nation zu erweitern. Spätestens seit den 1920er-Jahren wurde dann aber die klare Unterscheidung zwischen dem Original und der Übersetzung aufgehoben. Walter Benjamin¹⁰ hat dazu ein schönes Bild entwickelt: Er vergleicht die Übersetzung mit dem Bild

⁹ Vgl. Nassehi (2015), S. 270 ff.

¹⁰ Vgl. Benjamin (1992).

einer Tangente, die einen Kreis berührt; sie treffen sich an einem Punkt und gehen danach ihrer je eigenen Wege.

Dieser Weg wurde später von Theoretikern wie Jacques Derrida¹¹ weiter verfolgt, der sich dafür interessiert, dass die Übersetzung keineswegs vom Original diktiert wird. Diskutiert wurde also nicht weiter die Möglichkeit der reinen Übersetzung von einer Sprache in eine andere, sondern die Frage, wie der jeweilige Übersetzungskontext darüber bestimmt, wie ein zu übersetzender Text kulturell geformt wird. Die Übersetzung erfolgt also nicht nach dem Bilde des Ausgangsmaterials, sondern letztlich nach dem eigenen Bilde, nach dem Bilde des Übersetzers. Das Verhältnis von Übersetztem und Übersetzung verschwindet damit letztlich in der Unbestimmtheit der jeweiligen Zeichensysteme. Exakt diese Unbestimmtheit ist es, die den Ort von Aushandlungs- bzw. Übersetzungsprozessen definiert und die die gesellschaftliche Bedeutung von Interessenvertretung ausmacht.

1.2 Stakeholder-Orientierung: Perspektiven der Unternehmensführung jenseits des klassischen Shareholder-Value-Ansatzes angesichts komplexerer Rahmenbedingungen

von Anton Meyer*, Maximilian Wagner, Ana Jakić und Carola Neumann

1.2.1 ›Be ahead of change¹²: Herausforderung Stakeholder-Orientierung

»Neue Konzernstrategie: E.ON konzentriert sich auf erneuerbare Energien, Energienetze und Kundenlösungen und spaltet die Mehrheit an einer neuen, börsenorientierten Gesellschaft für konventionelle Energieerzeugung, globalen Energiehandel und Exploration & Produktion ab.«¹³

Mit gleichem Datum berichtet Spiegel Online:

»Strategiewechsel: E.ON will Geschäft mit Atom, Gas und Kohle loswerden. Der Energieversorger E.ON nimmt einen radikalen Strategiewechsel vor. Er will das Geschäft mit konventioneller Energieversorgung loswerden. Sein Argument richtet der Konzern stattdessen auf erneuerbare Energien und Serviceangebote.«¹⁴

Zugegeben, ein solcher offensiver und gleichermaßen mutiger radikaler Strategiewechsel ist ein »extremes« Beispiel, um zu verdeutlichen, dass es nicht (mehr)

¹¹ Vgl. Derrida/Venutti (2001).

* Neben meinen drei Koautoren möchte ich mich auch bei den ehemaligen Mitarbeitern des Instituts für Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München Prof. Dr. Andreas Munzel, Dr. Jan Engel und Dr. Anna Girard sowie insbesondere auch bei Univ.-Prof. Dr. Manfred Schwaiger und Univ.-Prof. Dr. Anja Tuschke für ihre Beiträge und ihr Engagement beim Aufbau der Lehrveranstaltung »Convincing Stakeholders« im M.Sc.-Studiengang der Fakultät für Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität in München bedanken.

¹² Peter Drucker.

¹³ E.ON (2014).

¹⁴ Diekmann (2014).

ausreicht, Kunden und Handel sowie Marktbeeinflusser, Wettbewerber oder Fremdkapitalgeber bzw. interne Zielgruppen wie Mitarbeiter und Eigenkapitalgeber in das Kalkül der Zielgruppen eines Unternehmens miteinzubeziehen.¹⁵ Oft müssen weitere Anspruchsgruppen eines Unternehmens aus strategischer Sicht berücksichtigt werden, weil sie für den zukünftigen Unternehmenserfolg von großer Bedeutung sind. Mit dem erwähnten Strategiewechsel versucht E.ON auch bisher vernachlässigte Anspruchsgruppen des Unternehmens in sein strategisches Kalkül als Energieversorger mit zu integrieren und auch deren Interessen gerecht zu werden. Diese Erkenntnis bei E.ON ist kein Einzelfall. Letztendlich ist in vielen Branchen (z. B. Energieversorgungs-, Telekommunikations- und Finanzdienstleistungsbranche) die einmal ausgestellte Betriebserlaubnis kein Garant mehr dafür, dass ein Unternehmen die politische und gesellschaftliche Akzeptanz, Unterstützung und Duldung vorfindet, um in Zukunft erfolgreich eigene Wettbewerbsvorteile in seinem Kerngeschäft weiterzuentwickeln und verteidigen zu können. Rahmenbedingungen – egal, ob durch Umwelt, Gesellschaft oder Politik determiniert – ändern sich und führen dazu, dass Unternehmen ihr bisheriges Kerngeschäft nicht weiterführen können bzw. dürfen, da ihnen die gesellschaftliche Legitimation fehlt. Kurzum: Die Betriebserlaubnis für die Zukunft eines Unternehmens muss immer wieder neu verdient werden. Aus Rahmenbedingungen werden Zielgruppen, wichtige Stakeholder, mit deren Zielen, Interessen und Plänen sich die Unternehmensführung austauschen und auseinandersetzen muss. Ziel ist es, verschiedenste gesellschaftliche und politische Stakeholder vom Nutzen, der Art und Weise und des Inhalts der Unternehmenstätigkeit und ihren Wirkungen zu überzeugen (oder zumindest deren weitere Duldung zu erreichen).

Die Gründe für Neuorientierungen und Strategiewechsel von Unternehmen sind nicht nur durch technologische Veränderungen bedingt. Eine Vielzahl von gesellschaftlichen, politischen, ökologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen wie Globalisierung, europäische Integration, deutsche Wiedervereinigung, Auflösung des Ostblocks, Internet und Wirtschaftskrisen, Umweltkatastrophen etc. haben in den letzten Jahren dazu beigetragen, dass die gesellschaftliche Kritik am Verhalten von Unternehmen und deren Verantwortungsübernahme für Fehlentwicklungen sowie das Bedürfnis nach Transparenz – und damit auch Anforderungen an eine gelungene Kommunikation von Unternehmensseite – gestiegen sind. Eine Folge dieser Entwicklungen (vgl. nachfolgende Zusammenfassung) ist, dass die stärkere Einbeziehung der Unternehmensumwelt bei jeglichem unternehmerischen Planen, Entscheiden und Handeln sowie die Kommunikation darüber eine zunehmend größere strategische und operative Bedeutung erlangen. Diese zu beobachtende Entwicklung kann mit den Schlagworten »Stakeholder-Orientierung«, »Stakeholder-Ansatz«, »Stakeholder-View« oder »Stakeholder-Theorie« beschrieben werden und ist Gegenstand dieses Beitrages.

15 Siehe hierzu auch das Fallbeispiel zum »Enron Debakel« bei Culpán/Trussel (2005).

Um die weitreichenden Folgen dieser Entwicklungen nachvollziehen zu können, ist es zunächst notwendig, die Treiber der zunehmenden Stakeholder-Orientierung genauer zu betrachten. Zentrale Fragen, die diese Veränderungen begünstigen, sind dabei: Mit welchen Entwicklungstendenzen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft haben es Unternehmen im 21. Jahrhundert zu tun, die eine verstärkte Stakeholder-Orientierung ermöglichen bzw. notwendig machen? Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für deren eigenes Handeln?

1.2.2 Treiber der Stakeholder-Orientierung

1.2.2.1 Internet und Digitalisierung

Buzzwords wie Internet, Web 1.0, Web 2.0, Internet der Dinge, Digitalisierung, aber auch Datenschutz, Datenspionage, Urheberschutz sind in aller Munde. Das Internet und seine Vorläufer (wie Arpanet) – Geniestreich einiger hochintelligenter Militärs und Wissenschaftler – haben das soziale Miteinander heutiger Gesellschaften revolutioniert. Kommunikation, aber auch viele andere digitalisierbare Wertschöpfungsprozesse zwischen Individuen und/oder Organisationen finden zunehmend im Online-Umfeld statt. Alle Stakeholder-Gruppen, nicht nur Kunden oder Mitarbeiter, sind 24/7, in Echtzeit, personalisiert – aber auch anonym – (un)sichtbar untereinander und für andere Stakeholder ständig erreichbar. Die Verbreitung von »smart devices« und die Vernetzung über soziale Medien führen dazu, dass Informationen und Meinungen, Erfahrungen, Kommentare rund um den Globus rasend schnell ausgetauscht werden können. Dabei herrscht stets Unsicherheit darüber, ob die Äußerungen wahrheitsgemäß sind oder nicht vielleicht doch gefälscht.

Das Wissen von, über und bei allen Stakeholdern erhöht die Transparenz vieler Vorgänge und Prozesse substanziell und begünstigt eine oft virale Verbreitung jeglicher Art von Informationen im Internet. Alle Stakeholder haben die gleichen Mittel und Wege zur Verfügung, ihre Interessen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu vertreten und sich Gehör zu verschaffen. Gemeinsam mit ihren Mitgliedern und anderen Stakeholdern können sie Ideen austauschen, sich verbinden und verbünden, um Wertschöpfungsbeiträge zu leisten.¹⁶ Die Folgen können sowohl positiver als auch negativer Natur sein. Fans bestimmter Marken, Promis, Stars, Unternehmen oder Not-for-Profit-Organisationen können diese enorm pushen – bei Missfallen aber genauso schnell fallen lassen und Jahrzehnte lang aufgebaute(n) Markenwert(e) in Tagen zerstören. Die angesprochenen Entwicklungen und die daraus resultierende Einflussnahme jeglicher Stakeholder auf Wirtschaft und Gesellschaft sind stets ambivalent zu bewerten: So können Hacker ganze Industrieanlagen außer Betrieb setzen, wie kürzlich beim TV-Sender TV5MONDE zu sehen, aber auch Sicherheitssysteme und Softwareprodukte ver-

¹⁶ Vgl. Kornum/Mühbacher (2013), S. 1461; Driessen/Kok/Hillebrand (2013), S. 1465; Korschun/Du (2013), S. 1495.

bessern – gar revolutionieren. Politische Bewegungen und Entwicklungen wie der Arabische Frühling hätten ohne das Internet nicht die erlebte Dynamik entwickelt, die Organisation Islamischer Staat aber auch nicht den Zulauf, wie sie ihn zurzeit erfährt.

»Wo viel Licht ist, ist auch Schatten« – dieser Aphorismus von Johann Wolfgang von Goethe findet einmal mehr Anwendung.

Zusammenfassend muss davon ausgegangen werden, dass das Internet und die Digitalisierung Entwicklungsprozesse in der Gesellschaft und der Wirtschaft wie ein Katalysator beschleunigen und allen Stakeholder-Gruppen eine aktive Beeinflussung und Mitgestaltung von Unternehmensprozessen und -entscheidungen ermöglichen. Dies gilt natürlich im umgekehrten Fall auch für Unternehmen gegenüber ihren Stakeholdern.

1.2.2.2 Klimawandel und demographische Entwicklung

Ökologische Veränderungen sind weltweit zu beobachten. Der Klimawandel manifestiert sich u. a. im Abschmelzen der Polkappen verbunden mit der Bedrohung von Tierarten, die den Menschen emotional berühren, wie etwa dem Eisbären oder dem Wal. Über die genauen Ursachen und Folgen wird nach wie vor gestritten, der Einfluss des Menschen ist aber inzwischen wissenschaftlich belegt. Ein Faktor, der diese negative Entwicklung begünstigt, kann unseres Erachtens ein überzogenes, kurzfristiges Profitstreben und Umsatzwachstum, gepaart mit kurzfristigen aggressiven Marketingpraktiken sein. Einen weiteren Aspekt stellt das explodierende Wachstum der Weltbevölkerung in den Entwicklungsländern dar. Oft haben die Menschen dort nicht das Wissen und die Möglichkeiten, ressourcenschonend zu agieren. Gleichzeitig kann nicht von ihnen verlangt werden, dass sie sich der gleichen Mittel bedienen, die gesättigte Volkswirtschaften mit Überalterung und Bevölkerungsrückgang nutzen können, wie viele der wirtschaftlich dominierenden westlichen Industrienationen. Zudem haben Schwellenländer wie China, Indien, aber auch Brasilien oder Russland immer noch enormen Nachholbedarf in Sachen Umweltschutz. Während die einen auf ihr Recht auf wirtschaftliche Entwicklung und Konsum bestehen, mahnen die anderen zu einem bewussteren, schonenderen Umgang in Bezug auf den Gebrauch und Verbrauch von Gütern und Ressourcen. Wirtschaftliche Entwicklung bei gleichzeitig steigendem Umweltbewusstsein scheint auf den ersten Blick unvereinbar. Multinationale Unternehmen, die global auf Märkten agieren, bewegen sich in genau diesem Spannungsfeld. Sie müssen den weit auseinanderklaffenden Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden bzw. Stakeholder gerecht werden – der einfachste Weg, möglichst standardisiert für alle diese Aufgabe zu lösen, ist oft ein Irrweg. Was für die einen Verschwendung ist, ist für die anderen Teil des Lebensstandards und der erwarteten Lebensqualität. Die implizite Forderung der Gesellschaft an Unternehmen zu einer stärkeren gesellschaftlichen Orientierung kann bereits in großen Teilen Europas beobachtet werden: Heutzutage reicht es nicht mehr aus, Lebens-

qualität anhand ökonomischer und materieller Wohlstands-Kennzahlen zu bewerten. Vielmehr spielen Kriterien wie die Einhaltung eines bestimmten Wertekanons durch Unternehmen und ihre Zulieferer – ja über ganze Wertschöpfungsnetzwerke hinweg –, der schonende Umgang mit Ressourcen und Mitarbeitern, authentisches Auftreten gegenüber Kunden etc. eine immer größere Rolle.¹⁷

1.2.2.3 Mehr soziale Eigenverantwortung von Bürgern und Unternehmen: Höhere Komplexität politischer Entscheidungsprozesse in der Europäischen Union

Was unter dem Überbegriff »Hartz IV« bekannt ist, bedeutet gleichzeitig für jeden Bürger mehr Verantwortung für sich selbst und für die Politik damit einhergehende Umstrukturierung ihrer staatlichen Ausgabenpolitik. Aktuell ist es »die schwarze Null«, die Finanzminister Wolfgang Schäuble propagiert und die für eine Spar- oder Austeritätspolitik steht, die für viele Bürger mit Härten und stärkerer Eigenverantwortung für die eigene Absicherung bei Krankheit, Unfall oder gegen Altersarmut verbunden ist.

Was die Bundesrepublik Deutschland in einem tiefgreifenden Reformprozess erreicht hat, nämlich die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft zu sichern, haben einige andere europäische Länder noch vor sich. Der Streit über die weitere Entwicklung der europäischen Gesellschaft ist daher ein grundsätzliches Problem, das auch die Unternehmen in hohem Maße betrifft. Sie werden zukünftig u. U. mehr in die Verantwortung hinsichtlich der Kinderbetreuung oder der Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter genommen.

1.2.2.4 Globalisierung und krisenhafte Tendenzen in einer globalvernetzten Wirtschafts- und Finanzwelt

Wie viele technologische Entwicklungen so bringt auch die Globalisierung Chancen und Risiken mit sich. Kunden als eine Stakeholder-Gruppe profitieren von niedrigen Preisen – und meinen: »Geiz ist geil«. Unternehmen sehen sich auf der anderen Seite einem erhöhten Wettbewerbsdruck gegenüber, der sie nicht nur zwingt, Produktionskosten zu senken, sondern konsequenterweise auch Rationalisierungsmaßnahmen bei ihren Mitarbeitern – bei den internen Stakeholdern des Unternehmens – hinsichtlich Bezahlung (Mindestlöhne), sozialer Leistungen oder prekärer Arbeitsbedingungen durchzuführen. Zulieferer, ebenfalls Stakeholder, müssen ebenso ihre Produktions- und Lieferkonditionen optimieren, um ihre Existenz zu sichern. Dieser Prozess zieht sich durch alle Partnerschaften im Wertschöpfungsnetzwerk jeglichen Unternehmens. Standorte (Länder, Regionen, Gemeinden), die eine liberale Steuergesetzgebung und andere unternehmensfreundliche Regularien bieten, sind ebenso relevante Stakeholder und treten miteinander

¹⁷ Vgl. Meyer/Niedermeier (2011).

in Konkurrenz. Ihnen geht es um die Sicherung von Arbeitsplätzen und Wohlstand für ihre Bürger. In diesem Umfeld erhalten regionale Zusammenschlüsse von Staaten eine existenzielle Bedeutung für Staaten, Bürger und Unternehmen. So ist ein fundamentales Ziel innerhalb der EU (Europäische Union) die Angleichung der Lebensbedingungen aller Bürger in den Mitgliedstaaten. Dies kann zu einer immer stärkeren Vergemeinschaftung der unterschiedlichen Politikfelder führen (zum Prozess der Europäischen Integration und den Europäischen Verträgen siehe Kapitel 4). Konkurrierende Fiskal- und Steuerpolitiken in den Mitgliedstaaten mögen zwar für einzelne Staaten, Regionen und Unternehmen vorteilhaft sein, sind für die EU-Staaten und die europäische Volkswirtschaft insgesamt aber u. U. mit erheblichen destabilisierenden Folgen verbunden. Komplexität, Intransparenz sowie Wechselwirkungen politischer Entscheidungsprozesse in der EU steigen ebenso wie die Wechselwirkungen zwischen politischen Entscheidungen der verschiedenen Mitgliedstaaten und den Entscheidungsebenen der Mitgliedstaaten.

Die Frage der Vergemeinschaftung von Politikfeldern birgt erhebliches Konfliktpotenzial innerhalb der EU. Noch schwieriger wird es, wenn die Verhandlungen weiterer Abkommen mit Außenpartnern der EU hinzukommen, aktuell mit den USA das Ringen um das Transatlantische Freihandelsabkommen – Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP). Bereits in den 1990er-Jahren scheiterte der Vorläufer dieses Vertrages über eine transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft nach heftigem Widerstand u. a. durch NGOs (Non-Governmental-Organisationen) am Veto Frankreichs. Einzelne Verhandlungspunkte wie die Vergabe von Fracking-Lizenzen oder die Zulassung gentechnisch veränderter Lebensmittel stellen grundsätzliche Prinzipien in Frage, etwa das in Europa vorherrschende Vorsorgeprinzip des Staates für seine Bevölkerung. Chancen, wie die Gleichstellung eines Bauunternehmens in einem baltischen Staat mit einem Anbieter in Kalifornien, in einer öffentlichen Ausschreibung im zukünftigen Geltungsbereich von TTIP werden dadurch leicht in den Schatten gestellt. Das Thema einer internationalen Schiedsgerichtsbarkeit berührt gar staatliche Souveränitätsrechte, und die bisher weitgehend im Geheimen erfolgten Verhandlungen deuten stark darauf hin, dass es hier um eine harte Auseinandersetzung zwischen mächtigen Stakeholder-Gruppen der USA, der EU und auch von großen, global agierenden Unternehmen geht. Die Bürger werden lediglich über die erzielten Ergebnisse informiert.

1.2.2.5 Neue Organisationsstrukturen bürgerlicher Interessenvertretung

Vor dem Hintergrund der oben geschilderten politischen und wirtschaftlichen Veränderungen sind manche aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen nachvollziehbar. Wenn offizielle Institutionen und deren Vertreter an Glaubwürdigkeit verlieren und in Sphären operieren, die der »normale Bürger« nicht mehr versteht, und die Einflussmöglichkeiten von Gewerkschaften abnehmen, gewin-

nen nicht-gouvernementale Organisationsformen an Bedeutung. Hier bilden sich neben den klassischen entwicklungs-, menschenrechts- oder umweltpolitischen NGOs wie etwa Greenpeace, Human Rights Watch, World Wide Fund For Nature etc. bürgerliche Interessengruppen, die zunehmend auch lokale Interessen vertreten. Diese zielen mehrheitlich moderat auf die Vertretung ihrer eigenen Interessen ab, jedoch bilden sich an »ihren Rändern« oft auch radikale Gruppen, die sich zeitlich, örtlich oder themenspezifisch zusammenfinden. Exemplarisch können hier radikale Gruppen etwa im Frankfurter Bankenviertel nach der Subprime-Krise zur Einweihung des Gebäudes der Europäischen Zentralbank oder beim Bau von Stuttgart 21 angeführt werden. All diese Aktionen belegen ein stärker werdendes Bedürfnis von Bürgern, sich als »eigentlicher Souverän« durch eigenes Engagement mehr Gehör zu verschaffen und aktiver Mitgestalter politischer und gesellschaftlicher Entscheidungsprozesse zu werden. Die Befürchtung, das eigene Leben nicht mehr frei gestalten zu können, sondern gesteuert zu werden durch wirtschaftliche, staatliche oder gesellschaftliche Krisen, deren Ursprung weit entfernt vom eigenen Umfeld liegt, treibt die Menschen dazu, aktiv zu werden und auf die Straße zu gehen. Das virtuelle Pendant hierzu bilden die bereits angesprochenen sozialen, digitalen Medien, die die Möglichkeit des Austauschs für diese Interessengruppen stark vereinfachen und diesen in hohem Maße auch fördern.¹⁸

1.2.2.6 Zwischenergebnis

In diesem Spannungsfeld zwischen wachsendem Wettbewerbsdruck und steigenden Forderungen nach verantwortungsbewusstem Handeln müssen Unternehmen im 21. Jahrhundert verstärkt proaktiv agieren und weniger nur reagieren. Ihnen und allen voran der Unternehmensführung kommt eine Schlüsselrolle zu, wenn es um die Gestaltung zukünftiger Rahmenbedingungen des Zusammenlebens der Gesellschaften in einer globalisierten Welt geht. Viele legitime Interessen verschiedenster Parteien sind miteinander in Einklang zu bringen. Hierbei können Unternehmen wertvolle Ratgeber für Vertreter der Regierungen sein, z. B. wenn es um die Gestaltung neuer internationaler Verträge geht: Sie können ihnen ihre gesamte wirtschaftliche Expertise zur Verfügung stellen. Ebenso können sie sich zum Anwalt der Bürger machen, da deren Interessen auch ihre eigenen bestimmen. Ihre Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer finden sich nämlich in deren Reihen wieder. Das gängige Verständnis vieler Lehrbücher und Praktiker von Rahmenbedingungen, innerhalb derer ein Unternehmen agiert, ist, dass diese vorgegeben sind und nicht, bzw. kaum von Unternehmen beeinflusst oder mitgestaltet werden können. Rahmenbedingungen bieten in diesem Verständnis lediglich statische Geschäftschancen und Bedrohungen, auf welche die Unternehmen reagieren können. Weil dies eben nur zum Teil stimmt und Unternehmen sehr wohl aktiv Rahmenbedingungen mitgestalten können, sind sowohl das Monitoring

¹⁸ Zur wachsenden Bedeutung von NGOs siehe auch Bundeszentrale für politische Bildung (2010).

sowie Frühwarnsysteme für Unternehmen, die strategisch »voraus sein wollen«, wichtig. Vor allem aber auch ist der Versuch, u. a. durch Lobbying und politische Interessenvertretung Rahmenbedingungen zu verändern, nicht nur legitim, sondern auch notwendig. Sei es zugunsten ihrer zukünftigen Strategien oder um Verschlechterungen ihrer aktuellen Geschäfte zu verhindern. Letztlich kann eine aktive politische Interessenvertretung daher als offensiver Versuch, die Rahmenbedingungen aktiv zu gestalten, angesehen werden, um die eigenen und die Stakeholder-Interessen besser vertreten und umsetzen zu können, und letztlich, um zusammen mit dem dazugehörigen Stakeholder-Netzwerk einen gemeinsamen Mehrwert für das Stakeholder-Netzwerk zu schaffen.

1.2.3 Ideal des ehrbaren Kaufmanns: Ein Stakeholder-orientiertes Konzept?

Das Ideal des ehrbaren Kaufmanns erhält im Rahmen der oben beschriebenen Veränderungen neue Aktualität. Der ehrbare Kaufmann ist das Leitbild für verantwortliche Teilnehmer am Wirtschaftsleben. Es steht für ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein für das eigene Unternehmen, für die Gesellschaft und für die Umwelt – respektive für eine »bewusste« Stakeholder-Orientierung. Ein ehrbarer Kaufmann stützt sein Verhalten auf Tugenden, die den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zum Ziel haben, ohne den Interessen der Gesellschaft entgegenzustehen¹⁹: Er wirtschaftet nachhaltig.

Eine Definition für »ehrbar« existiert nicht, da der Begriff immer wieder neu entsprechend dem historischen Kontext betrachtet werden muss. So ist der Kaufmann heute oft repräsentiert durch Unternehmen und deren angestellte Manager, die über einen erheblich weiteren Verantwortungsumfang verfügen als ihr historischer Vorläufer. Unverändert bleibt aber eine ethische Grundeinstellung, die aus einer gesellschaftlichen Verantwortung erwächst. Ein Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang ist die Reziprozität, das Prinzip der Gegenseitigkeit im sozialen Austausch, d. h. das Geben und Nehmen als Eigenschaft des ehrbaren Kaufmanns. Da die Reziprozität in jeder Gesellschaft Teil einer Handlungsnorm darstellt²⁰ und gleichzeitig der ehrbare Kaufmann keinem gesonderten Kodex unterliegt, ist auch er, wie jedes Gesellschaftsmitglied, der Gesellschaft im Allgemeinen verpflichtet.²¹ Entsprechend kann gefolgert werden, dass diese zentrale Verhaltensnorm auch für den ehrbaren Kaufmann gilt. Aus den gleichen Gründen gewinnen Konzepte wie Corporate Social Responsibility und Unternehmensethik im Wirtschafts- und Gesellschaftsgeschehen zunehmend an Bedeutung.²²

¹⁹ Vgl. Klink (2008), S. 72.

²⁰ Vgl. Phillips (2014), S. 26.

²¹ Vgl. Klink (2008), S. 72.

²² Vgl. Ulrich (2014), S. 19ff.

Eines wird dabei deutlich: Je besser es Unternehmen gelingt, ihre Interessen in das Gemeinwohl zu integrieren, d.h. möglichst alle Stakeholder-Interessen in ihrer Unternehmenspolitik – soweit wie möglich – einzubeziehen, desto erfolgreicher werden ebendiese Unternehmen sein. Auch wenn es darum geht, für sie günstige Rahmenbedingungen für ihr zukünftiges Handeln glaubwürdig mitzugestalten.

Fazit

Stakeholder-orientierte Unternehmensführung gleicht die eigenen Interessen mit den Gemeinwerten ab und fühlt sich nicht nur den Interessen der Eigentümer verpflichtet und verantwortlich, sondern wie ein ehrbarer Kaufmann auch dem Gemeinwohl. Dies dient auch als übergeordnetes integratives Ziel beim Interessenabgleich und -ausgleich mit allen anderen Stakeholdern. Konsequenz führt dies in einer globalen Welt zu der Frage: »Was als das globale Gemeinwohl verstanden wird, das ›gemeinsame Gut‹ der ›Weltgesellschaft‹.«²³

1.2.4 Komplexe und dynamische Perspektive der Stakeholder-Orientierung

Wenn es darum geht, die verschiedenen Stakeholder-Interessen in der Unternehmenspolitik zu berücksichtigen, die Vernetzungen der Stakeholder auf globaler, regionaler und lokaler Ebene sowie deren Dynamik zu analysieren, kann die Stakeholder-Theorie aufbauend auf ihren zahlreichen Vorläufertheorien nützliche Beiträge leisten. Ein nachhaltiger Unternehmenserfolg kann demnach nur sichergestellt werden, wenn sich Unternehmen als Teil eines Ökosystems bzw. eines holistischen Stakeholder-Netzwerks verstehen. Dieses Wertschöpfungsnetzwerk umfasst dabei nicht nur Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Unternehmer und Manager, sondern alle Lieferanten, Wettbewerber, Allianzpartner, Gewerkschaften, Regulierungsbehörden, gesellschaftliche und politische Organisationen (NGOs), Bürgerinitiativen, Regierungen, Behörden, Verbände und andere Teilnehmer als legitime, mit- und untereinander sowie mit dem fokalen Unternehmen vernetzte Stakeholder(-gruppen). Auf dieser Basis können alle Akteure in diesem Stakeholder-Netzwerk miteinander interagieren, Wertschöpfungsbeiträge und Beziehungen gemeinsam gestalten – Co-Creation ist dabei das kennzeichnende zentrale Gestaltungselement. Als Voraussetzung und Folge gleichermaßen sollten die Akteure die wechselseitigen Interessen kennen, verstehen und respektieren und bei ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten mitberücksichtigen. Die normativen Grundlagen der Stakeholder-Theorie und ihre instrumentalen Erkenntnisse und Methoden können das Stakeholder-Management bei den daraus resultierenden komplexen Aufgaben unterstützen.

Die folgenden Zitate sollen den Einstieg in die abstrakten Erörterungen zur Stakeholder-Theorie erleichtern:

²³ Vgl. Wahlers (2009), S. 3.

»In jeder menschlichen Gesellschaft gibt es die Handlungsnorm der Gegenseitigkeit.«²⁴

»Ein entscheidender Unterschied zwischen der Stakeholder-Theorie und vielen Vorgängertheorien zum strategischen Management besteht darin, dass die Stakeholder-Theorie die Rolle der Ethik und der Werte explizit anerkennt und ernst nimmt. Die vielleicht wichtigste Aufgabe im Rahmen des Managements von Stakeholder-Beziehungen ist die Entwicklung einer gemeinsamen Vision – einer koordinierenden Ethik –, welche die Interessen wertorientierter Menschen miteinander abstimmt.«²⁵

»Es gibt so viele authentische Werte, die das Dach von Stakeholder-Beziehungen bilden können, wie es Unternehmen gibt. Ihnen allen gemein ist jedoch, dass es letztlich grundsätzlich ethische Werte sind. Keine Vision und kein Wertegerüst könnte diese Gemeinsamkeit stiftende Funktion ausfüllen, wenn sie nicht zugleich im Nutzen für die Gemeinschaft gründet [...] Alle Unternehmen handeln in einem Beziehungsgeflecht mit ihren Stakeholdern.«²⁶

Die Wirtschaft hat keinen Selbstzweck, sondern sie hat die Aufgabe, die Gesellschaft mit Gütern zu versorgen. *»Als gesellschaftlicher Teilbereich erfüllt Wirtschaft eine Dienstleistungsfunktion, ist der Gesellschaft quasi unterstellt und den Änderungen des gesellschaftlichen Bewusstseinszustandes unterworfen, den sie ihrerseits mitbeeinflusst.«²⁷*

»Die permanente Verknüpfung Wirtschaft und Gesellschaft ist eine Tatsache, die nicht bestritten werden kann. Zugleich wird damit eine Polarität, eine nicht auflösbare Spannung zwischen der Gesellschaft und dem Teilbereich Wirtschaft gesetzt.«²⁸

Lange Zeit war der Shareholder-Value-Ansatz der dominante Ansatz der Unternehmensführungspraxis. Öffentlich-rechtliche Betriebe, ein Großteil der Familienunternehmen bzw. der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind davon explizit ausgenommen. Es galt den Marktwert des Eigenkapitals, das fundamentale Interesse jedes Anteilseigners zu steigern, denn dies war die Grundlage für die Bewertung des Unternehmenserfolgs. Bereits in den 1970er-Jahren mit dem Öl-Embargo, autofreien Sonntagen infolge des Jom-Kippur-Krieges, dem Zusammenbruch des internationalen Währungssystems (Bretten-Woods) und der Diskussion über die Grenzen des Wachstums- und Fortschrittsglaubens wurde die Unternehmensumwelt weniger berechenbar und aus strategischer Sicht »riskanter«. Dieses zunehmende Risiko führte zu einer stärkeren Berücksichtigung im strategischen Management.

²⁴ Philipps (2014), S. 26.

²⁵ Philipps (2014), S. 29.

²⁶ Philipps (2014), S. 30.

²⁷ Meyer (1973), S. 21.

²⁸ Meyer (1996), S. 13.

Spätestens seit der Dotcom-Krise (2000), der Finanzkrise (2007) und den sich in den letzten Jahrzehnten verändernden Rahmenbedingungen und tiefgreifenden Wandlungsprozessen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft (vgl. Abschnitt 1.2.2) ist eine Umorientierung in der Praxis der Unternehmensführung und der Betriebswirtschaftslehre erkennbar, die zu einem Paradigmenwechsel von der Shareholder-Value- zur Stakeholder-Orientierung führt. Sybille Sachs und Edwin Rühli erläutern diese Umorientierung in ihrem 2011 erschienenen Buch *Stakeholders Matter – A New Paradigm for Strategy in Society* folgendermaßen:

»The dominant shareholder-value model has led to mismanagement, market failure and a boost to regulation, as spectacularly demonstrated by the events surrounding the recent financial crisis. ›Stakeholders Matter‹ challenges the basic assumptions of this model, in particular traditional economic views on the theory of the firm and dominant theories of strategic management, and develops a new understanding of value creation away from pure self-interest toward mutuality. This new stakeholder paradigm is based on a network view, whereby mutuality enhances benefits and reduces risks for the firm and its stakeholders. The understanding of mutual value creation is operationalized according to the licence to operate, to innovate and to compete.«²⁹

R. Edward Freeman, der wissenschaftliche Vordenker des Stakeholder-Ansatzes, kommentiert dies in seinem Vorwort zu der Publikation von Sachs/Rühli:

»When the authors claim that a new paradigm emerged for strategic management, they are being too modest. Their proposals do no less than rewrite the contract between business and society. First of all, they broaden the notion of business as the engine of economic activity by focusing on value for shareholders rather than economic value for shareholders. Business in the twenty-first century must be seen as an institution which creates value for customers, suppliers, employees, communities, financiers and society.«³⁰

Wenn das neue Credo der Unternehmensführung nunmehr Stakeholder-Management heißt und nicht mehr Shareholder-Value-Maximierung, ist damit ein ungleich komplexerer Ansatz und Prozess verbunden, Unternehmensziele und Unternehmensstrategien zu formulieren und zu kommunizieren, umzusetzen, zu überprüfen und deren Erfolg zu messen. Gilt es doch dabei, sämtliche Unternehmen und alle Anspruchsgruppen, die durch das fokale Unternehmen beeinflusst werden und das Unternehmen beeinflussen, in Entscheidungen und Aktivitäten miteinzubeziehen und diesen gerecht zu werden. Aus einem eindimensionalen Maximierungsansatz wird in diesem Umorientierungs-Prozess zunehmend ein aufwendiger interaktionsorientierter Interessenausgleichs-Prozess, der einem schwierigen Balance-Akt gleichkommt. Hinzu kommt, dass mit dem Stakeholder-

²⁹ Sachs/Rühli (2011), S. I.

³⁰ Sachs/Rühli (2011), S. XV.

Management-Ansatz ein Steuerungsverlust aufgrund der qualitativen Natur des Konstruktes Stakeholder-Beziehungen einhergeht. Das Bewusstsein darüber stellt ein zentrales Element für ein erfolgreiches Stakeholder-orientiertes Denken dar.

Weil wir als Hochschullehrer an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München unsere Studierenden auf die mit dem Paradigmenwechsel einhergehenden Herausforderungen für ihre Unternehmenspraxis vorbereiten wollen, bieten wir seit der Einführung des Master of Science Studienganges in Betriebswirtschaftslehre (Wintersemester 2008/2009) im Rahmen der fachspezifischen Grundlagen die Lehrveranstaltung »Convincing Stakeholders« (Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte, Investoren etc.) und seit Wintersemester 2013 ein zusätzliches Seminar zum Thema »Convincing Political Stakeholders« für die Studierenden an. Letzteres zeigt am Beispiel politischer Interessenvertretung von Unternehmen und Verbänden gegenüber der Politik, wie eine professionelle Interessenvertretung bei spezifischen Stakeholder-Gruppen in der Unternehmenspraxis ausgestaltet ist.

Um die Basis und die Vorläufer des Stakeholder-Managements verstehen zu können, möchten wir im nächsten Abschnitt die folgenden Fragen beantworten:

Wie haben sich Stakeholder-Ansätze und -Theorien entwickelt? Welche wichtigen Vorläufer hatten sie? Wer sind die wichtigsten Vertreter? Welche Veröffentlichungen und Erkenntnisse sind zentral für die Entwicklung? Und schließlich, welchen Nutzen haben diese Erkenntnisse für die Praxis des Stakeholder-Managements?

1.2.5 Stakeholder-Theorie: Zentrale Beiträge, Entwicklungsstadien und ausgewählte wichtige Erkenntnisse

Der Paradigmenwechsel hin zur Stakeholder-Orientierung konnte auf viele theoretische Vorarbeiten im Bereich der Unternehmensethik, zum Verhältnis Wirtschaft und Gesellschaft in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wie Philosophie, Soziologie, Psychologie, Volks- und Betriebswirtschaftslehre aufbauen. Ebenso profitierte die Stakeholder-Orientierung von Bestsellern einiger Management-Vordenker, allen voran Peter Drucker, sowie von dem Studium des Verhaltens vieler über viele Jahrzehnte oder Jahrhunderte erfolgreichen und nachhaltig wirtschaftenden Familienunternehmen und KMUs (vgl. hierzu die linke Spalte von Abbildung 1.2).

1.2.5.1 Zentrale Beiträge zur Stakeholder-Theorie

Wichtige Beiträge zur Entwicklung der Stakeholder-Theorie entstanden aus den Unzulänglichkeiten des herrschenden Shareholder-Value-Ansatzes: Diese können vor allem auch im strategischen Management verortet werden³¹ und entstanden – wie so oft – nicht aus dem Mainstream, sondern an den Rändern der Domäne.

³¹ Vgl. z.B. Freeman (1984).

Sie gewannen mit zunehmenden »Krisen- und Mängelerscheinungen« Aufmerksamkeit im Bereich der Organisationstheorie³² und der Unternehmensethik.³³ Durch ihre Bezüge zum Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR) wurden sie auch dort³⁴ und in der Folge dann auch im Bereich der »Nachhaltigkeitsdiskussion«³⁵ thematisiert und genutzt.³⁶

Dies ist nicht verwunderlich, weil es letztlich das gemeinsame Anliegen von Stakeholder-Management, CSR, Corporate Citizenship und Unternehmensethik ist, den Shareholder-Value-Ansatz zu relativieren, zurückzudrängen, zu überwinden oder abzulösen, mit dem Ziel, dass die Unternehmensumwelt und insbesondere die gesamte Gesellschaft (indirekt auch die Natur) oder einzelne gesellschaftliche Gruppen mehr Einfluss auf oder bei Unternehmensentscheidungen haben.

Dass diese neuen Sichtweisen der Stakeholder-Orientierung nicht sofort und unkritisch von angestellten Managern und ihren Prinzipalen willkommen geheißen wurden bzw. immer noch nicht werden, ist ebenso nachvollziehbar. Auf den ersten Blick hat der klassische Shareholder-Value-Ansatz (im Vergleich zur Stakeholder-Theorie) den Vorzug der Einfachheit und ist in seiner Argumentation auch schlüssig. Ein Unternehmen sollte vom Management so geführt werden, dass vor allem die Interessen der Eigentümer von den Managern vertreten werden und kurzfristig gedacht heißt das möglichst großer Residualgewinn. Der schlichte Grund dafür ist, dass die Manager die Agenten ihrer Prinzipale sind und ihre treuhänderische Aufgabe als deren Vertraute darin besteht, deren Vermögen und Gewinne zu mehren. Diese Aufgabe ist eine einfachere Maximierungsaufgabe (zumindest auf den ersten Blick), als verschiedenste Stakeholder-Interessen gegeneinander abzuwägen. Zudem wird diese kurzfristige Sicht auch bei Unternehmen, die am Kapitalmarkt vertreten sind, durch den Hochfrequenzhandel und dadurch induzierte spezifische Strategien sowie Spekulationsgeschäfte mit Aktien, Optionen, Leerverkäufen eher gestärkt. Auf den zweiten Blick – denkt man in Ursache-Wirkungs-Beziehungen und führt danach, insbesondere auf längere Sicht und aus der Perspektive der Nachhaltigkeit statt nur kurzfristiger Profitmaximierung – konvergieren die verschiedenen Sichtweisen. Dies mag mit ein Grund sein, dass dieser Paradigmenwechsel, so wie wir diesen beobachten, in der Vergangenheit eher langsam vorankam und erst mit zunehmender realer und digitaler, globaler Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft beschleunigt wurde.

1.2.5.2 Drei Entwicklungsstadien der Stakeholder-Theorie

Die Entwicklung der Stakeholder-Theorie kann grob in drei Stadien eingeteilt werden: das *(Vor-)Entwicklungsstadium*, das *Wachstumsstadium* und das *Reifestadium*.

32 Vgl. z. B. Donaldson/Preston (1995); Jones (1995).

33 Vgl. z. B. Phillips (1997).

34 Vgl. z. B. Wood (1991).

35 Vgl. Steurer/Langer/Konrad/Martinuzzi (2005).

36 Vgl. hierzu insgesamt Laplume/Sonpar/Litz (2008), S. 1156 ff.

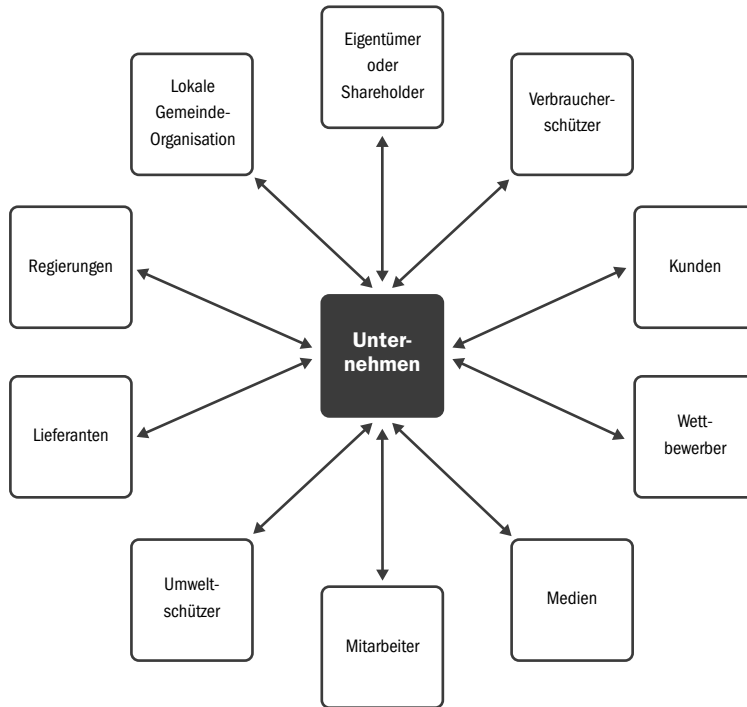


Abbildung 1.1: Hub and Spoke-Modell eines Unternehmens³⁷

Im ersten Stadium, dem (Vor-)Entwicklungsstadium, wurden die ersten Stakeholder-Theorie-Ansätze als Antwort auf den herrschenden Shareholder-Value-Ansatz im Management entwickelt. Diese Phase erlebte Mitte der 1980er-Jahre mit der zentralen Veröffentlichung von R. Edward Freeman (1984): *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, einem der bekanntesten Vertreter der Stakeholder-Theorie und des Stakeholder-Managements, einen Abschluss, weil sein Werk als Prototyp einer umfassenden Abhandlung des Stakeholder-Managements gelten kann. Freeman versteht unter Stakeholder bestimmte Gruppen oder Einzelpersonen, die Einfluss auf eine Organisation haben oder von den Aktivitäten dieser Organisationen in irgendeiner Form betroffen sind.³⁸ Er bildete den Stakeholder-View eines Unternehmens in einem sog. vereinfachten Hub and Spoke-Modell ab (siehe Abbildung 1.1).

Auf dieser Basis entwickelte er für das Stakeholder-Management ein umfassendes Framework für den Management-Prozess und plädiert dabei für eine voluntaristische Philosophie. Abschließend diskutiert er die strukturellen Konsequenzen für die Koordinationsfunktionen auf der Leitungsebene, auf die funktionalen Managementdisziplinen und die neuen Rollen des CEO. Der Stakeholder-Ansatz und die Sichtweise, dass das Management nicht nur primär die Interessen der Eigen-

³⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman (1984), S. 25.

³⁸ Vgl. Freeman (1984), S. 25.

tümer vertreten sollte, sondern dass auch weitere externe und interne Ziel- bzw. Anspruchsgruppen und die Qualität der Beziehungen zu diesen für den Unternehmenserfolg wichtig sind, war schon weit früher Gegenstand von Management-Vordenkern wie Peter Drucker und vielen Theoretikern u.a. in den Sozial- und Management-Wissenschaften (vgl. die linke Spalte von Abbildung 1.2). Dementsprechend bauen die Theorieentwicklungen in diesem ersten Stadium auf diesen theoretischen Vorarbeiten auf.

Freeman (1984) weist darauf hin, dass der Stakeholder-Begriff erstmals wohl 1963 in einem internen Memorandum des Stanford Research Institute (SRI) aufgetaucht ist und ursprünglich dort definiert wurde als »*those groups without whose support the organization would cease to exist*«. ³⁹ Freeman erweitert diesen Begriff, wie oben erläutert, auf alle Einzelpersonen und Gruppen, die die Zielerreichung einer Organisation beeinflussen können oder die von der Zielerreichung einer Organisation betroffen sind. Mit letzteren sind auch Stakeholder gemeint, die in Zukunft betroffen sein können. Die strategische und integrative Ausrichtung seines Ansatzes zeigt sich im folgenden Zitat:

*»Groups which 20 years ago had no effect on the actions of the firm, can affect it today, largely because of the actions of the firm which ignored the effects on the groups. Thus, by calling those affected groups 'stakeholders', the ensuing strategic management model will be sensitive to future change, and able to turn new »external changes« into internal changes. One way to understand the definition is to think of the stakeholder concept as an umbrella for the problems in business strategy and corporate social responsiveness. To be an effective strategist you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive (and effective in the long run) you must deal with those group that you can affect.«*⁴⁰

Freeman antwortet mit seinem umfassenden und integrativen Ansatz (sowohl aus theoretischer Sicht als auch aus Managementperspektive) auf die gesellschaftlichen, politischen und umweltbezogenen Herausforderungen der 1970er-Jahre, das Aufkommen des Verbraucherschutzes und Umweltschutzes sowie auf weitere Herausforderungen.⁴¹ Sein Ansatz zeigt, wie wichtig der Aufbau und die Pflege von Beziehungen, insbesondere auch zu allen Arten von externen Stakeholdern, sind, und gleichzeitig veranschaulicht er, dass dieser Ansatz für alle Arten von Organisationen eingesetzt werden kann.

Für das strategische Management entwickelte er darüber hinaus ein umfassendes Planungs-, Analyse- und Steuerungsinstrumentarium bis hin zur strategischen Früherkennung, aufbauend auf bereits bestehenden Instrumenten, und integrierte dieses Instrumentarium in sein Stakeholder-Management-Framework und die be-

³⁹ Zitiert nach Freeman (1984), S. 31.

⁴⁰ Freeman (1984), S. 46.

⁴¹ Wie sie beispielsweise im Davoser Manifest 1973 und in »Die Grenzen des Wachstums« beschrieben wurden, siehe hierzu z.B. Steinmann (1973) oder Meadows/Meadows/Randers/Behrens (1972).

Vordenker (ab 1930) & Vor-/Entwicklungsstadium	Wachstumsstadium	Reifestadium
<p>Vorläufer, Ursprünge, Vordenker und erste Konturen der Theorieentwicklung zum Stakeholder-Ansatz und Stakeholder-Theorien als Antwort gegenüber dem herrschenden Shareholder-Value-Ansatz</p> <p>Tönnies, F. (1887): <i>Gemeinschaft und Gesellschaft</i></p> <p>Vershofen, W. (1930): <i>Wirtschaft als Schicksal und Aufgabe</i></p> <p>Barnard, C. I. (1938): <i>The Functions of the Executive</i> (Systemtheorie)</p> <p>Drucker, P. (1942): <i>The Future of Industrial Man</i></p> <p>Drucker, P. (1946): <i>The Concept of the Corporation</i></p> <p>Müller-Armack, A. (1946): <i>Soziale Marktwirtschaft (und christliche Sozialethik sowie Freiburger Kreis)</i></p> <p>Abrams, F.W. (1951): <i>Management's Responsibilities in a Complex World</i></p> <p>March, J. D. & Simon, H. A. (1958): <i>Organizations</i> (Anreiz-Beitrags-Theorie)</p> <p>Cyert, R. M. & March, J. G. (1963): <i>A Behavioral Theory of the Firm</i> (Koalitionstheorie)</p> <p>Ulrich, H. (1968): <i>Die Unternehmung als produktives soziales System</i></p> <p>Davoser Manifest 1973 auf dem 3. European Management Forum (vgl. Steinmann, 1973: <i>Zur Lehre von der Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung</i>)</p> <p>Hailey, A. (1975): <i>The Moneychangers</i></p> <p>Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978): <i>The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective</i></p> <p>Luhmann, N. (1984): <i>Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie</i></p> <p>Dawson, L. M. (1969): <i>The Human Concept: New Philosophy for Business: Marketing Concept Outmoded Today</i></p> <p>Granovetter, M. S. (1973): <i>The Strength of Weak Ties</i></p> <p>Dill, W. R. (1976): <i>Strategic Management in a Kibitzer's World</i></p> <p>Holscher, C. (1977): <i>Sozio-Marketing: Grundproblem und Lösungsansätze zum Marketing sozialer Organisationen</i></p> <p>Carroll, A. B. (1979): <i>A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance</i></p> <p>Ackoff, R. L. (1981): <i>Creating the Corporate Future: Plan or be planned for</i> (besonders das Kapitel: <i>Our Changing Concept of the Corporation</i>)</p> <p>Freeman, R. E. (1984): <i>Strategic Management – A Stakeholder Approach</i></p> <p>Ulrich, P. (1986): <i>Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie</i></p> <p>Wellman, B. & Berkowitz, S. D. (1988): <i>Social Structures: A Network Approach</i></p> <p>Meyer, A. & Holscher, C. (1993): <i>Sozio-Marketing</i></p> <p>Küpper, H. U. (2011): <i>Unternehmensethik: Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche</i> (gute Zusammenfassung des aktuellen Standes)</p>	<p>Theoretische, normative und instrumentale Formulierung und Entfaltung, sowie Kritik und empirische Prüfungen</p> <p>Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995): <i>The Stakeholder Theory of the Corporation</i></p> <p>Clarkson, M. E. (1995): <i>A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance</i></p> <p>Jones, T. M. (1995): <i>Instrumental Stakeholder Theory</i></p> <p>Maroux, A. M. (2003): <i>A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory</i></p> <p>Post, J. E. et al. (2002): <i>Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth</i></p> <p>Phillips, R. A. (2003): <i>Stakeholder Theory and Organizational Ethics</i></p> <p>Zakheim, A. J. et al. (2008): <i>Stakeholder Theory: Essential Readings in Ethical Leadership and Management</i></p> <p>Thommen, J. P. (2003): <i>Glaubwürdigkeit und Corporate Governance</i></p> <p>Boatright, J. R. (2006): <i>What's Wrong – and What's Right – with Stakeholder Management</i></p> <p>Phillips, R. A. (2011): <i>Stakeholder Theory, Impact and Prospects</i></p>	<p>Theoretische Weiterentwicklung, Ausdifferenzierung und Anwendung im Management</p> <p>Mitchell, R. K. et al. (1997): <i>Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience</i></p> <p>Varadarajan, P. R. & Menon, A. (1988): <i>Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy</i></p> <p>Jones, T. M. & Wicks, A. C. (1999): <i>Convergent Stakeholder Theory</i></p> <p>Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): <i>Was ist Stakeholder Value – Vom Schlagwort zur Messung</i></p> <p>Jensen, M. C. (2002): <i>Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective</i></p> <p>Wheeler, D. & Davies, R. (2004): <i>Gaining Goodwill: Developing Stakeholder Approaches to Corporate Governance</i></p> <p>Pastowski, S. (2004): <i>Messung der Dienstleistungsqualität in komplexen Marktstrukturen: Perspektiven für ein Qualitätsmanagement von Hochschulen</i></p> <p>Thompson, G. & Driver, C. (2005): <i>Stakeholder Champions: How to Internationalize the CSR Agenda</i></p> <p>Jones, T. M. et al. (2007): <i>Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions</i></p> <p>Laplume et al. (2008): <i>Stakeholder Theory: Reviewing a Theory that Moves us</i></p> <p>Sachs, S. & Rühl, E. (2011): <i>Stakeholders Matter: A new Paradigm for Strategy in Society</i></p> <p>Aguinis, H. & Glavas, A. (2012): <i>What we Know and What we Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda</i></p> <p>Hauswald, H. & Hack, A. (2013): <i>Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence</i></p> <p>Korumb, N. & Mühlbacher, H. (2013): <i>Multi-stakeholder Virtual Dialogue: Introduction to the Special Issue</i></p> <p>Jones, T. M. & Felps, W. (2013): <i>Stakeholder Wealth Maximization and Social Welfare</i></p>

Abbildung 1.2: Ausgewählte Beiträge zur Entwicklung von Stakeholder-Theorie & Stakeholder-Management⁴²

stehenden strategischen Management-Prozesse. Auf der Basis von Freemans Rahmenkonzept finden nun im weiteren Entwicklungsstadium wichtige theoretische Ausdifferenzierungen, Weiterentwicklungen und Fundierungen des Stakeholder-Ansatzes statt, die neue Perspektiven einnehmen. Hinzu kommen im Wachstums- und Reifestadium der Stakeholder-Theorie Arbeiten zu spezifischen theoretischen Fragen oder Arbeiten, die insbesondere von Freeman spezifizierte Anwendungen im Management betreffen.

Auf den Pionierarbeiten aufbauend ist das zweite Stadium, das *Wachstumsstadium* der Stakeholder-Theorie und des Stakeholder-Managements in den 1990er-Jahren gekennzeichnet durch weitere theoretische Fundierungen, Entfaltungen gewisser Themengebiete, Kritik des gesamten Ansatzes und empirische Prüfungen (vgl. Abbildung 1.2).

Zentral ist in dieser Zeit der Aufsatz von *Donaldson/Preston (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, weil er die bisherigen Erkenntnisse zum Stakeholder-Ansatz und ihrer Fundierung zusammenfasst.

⁴² Eigene Darstellung: Umfangreiche eigene Weiterentwicklung einer Darstellung von Munzel/Ullmer (2009, unveröffentlicht, Institut für Marketing) und Zakheim/Palmer/Stoll (2008) sowie einem Review von Laplume/Sonpar/Litz (2008).

Die Autoren differenzieren drei Dimensionen⁴³ der Stakeholder-Theorie:⁴⁴

- eine *deskriptive/empirische Perspektive* (d.h. eine Perspektive, die die Theorie beschreibt und Beziehungen erklärt, die in der realen Welt beobachtet werden können);
- eine *instrumentale/prädiktive Perspektive* (d.h. eine Perspektive, die Theorie postuliert, positive Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Stakeholder-Management und der Erreichung von Unternehmenszielen erläutert und damit einen prädiktiven Wert hat);
- und eine *normative Perspektive* (d.h. dass Entscheidungen, die auf normativer Basis getroffen werden, die richtigen Alternativen auswählen).

Diese unterscheiden sich nach ihren Aussagen und haben daher auch unterschiedliche Implikationen. Gleichzeitig muss jedoch auch beachtet werden, dass die drei Dimensionen zusammenhängen, sich gegenseitig stützen und beeinflussen.

Die *deskriptive Sichtweise* ist u. U. dann nützlich, wenn es darum geht zu beschreiben und zu verstehen, welche Stakeholder ein Unternehmen hat, welche Interaktionen zudem zwischen Unternehmen und diesen Stakeholdern stattfinden, d.h. welcher Art diese Interaktionen sind und welche strategische Bedeutung verschiedene Stakeholder-Gruppen für das Unternehmen haben, sowie welche konkreten Beiträge diese leisten.

Die *instrumentale Sichtweise* der Theorie ermöglicht auf Basis von »Wenn-dann«-Beziehungen auf der Suche nach Lösungen bzw. Wettbewerbsvorteilen, Vorhersagen über die Vorteilhaftigkeit verschiedener Mitteleinsätze für eine bestimmte Zielsetzung (Profitabilität, Wachstum, Return on Investment) zu treffen. Methodisch umgesetzt wird dies in dieser Phase der Stakeholder-Entwicklung mithilfe von statistischen Methoden oder empirischen Methoden wie Beobachtungen, Befragungen, Fallstudien und Experimenten. Margolis/Walsh (2003) analysierten z. B. mehr als 120 Studien hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen den finanziellen Ergebnissen von Unternehmen und dem Einsatz von oder dem Verzicht auf Stakeholder bezogene Unternehmenspolitiken/-praktiken und stellen bei über 70 Studien positive und bei 30 Studien negative Zusammenhänge sowie beim Rest gemischte Beziehungen fest.⁴⁵ In einer anderen Studie konnten Banks/Vera (2007) feststellen, dass Stakeholder-Management sowohl eine positive Wirkung auf die finanzielle als auch die soziale Performance eines Unternehmens hat.⁴⁶

⁴³ Vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 65. Im Original bezeichnet mit »descriptive accuracy«, »instrumental power« und »normative validity«. Die Autoren erwähnen auch, dass in den zehn Jahren seit Freemans Publikation (1984) mehr als zwölf Bücher und 100 wissenschaftliche Artikel zum Stakeholder-Konzept erschienen sind.

⁴⁴ Vgl. Pastowski (2004), S. 10ff.

⁴⁵ Vgl. Margolis/Walsh (2003), S. 273ff.

⁴⁶ Zitiert nach Sachs/Rühli (2011), S. 43.

Kriterium	Ansatz
Deskriptiv bzw. empirisch	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie bzw. was ist die Natur des Unternehmens? ■ Wie denken Manager über das Management? ■ Was denken Vorstände über die Interessen der Stakeholder? ■ Wie werden spezifische Unternehmen/Gesellschaften geführt?
Instrumental/ prädikativ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Übliche statistische Methoden für die Generierung von Implikationen für das Stakeholder-Management
Normativ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interpretation der Unternehmenskultur auf der Basis philosophischer, ethischer und sozialer Verantwortung

Abbildung 1.3: Charakteristika des Stakeholder-Ansatzes⁴⁷

Die *normative* Sichtweise bezieht sich auf die ethische und soziale Wertebasis und Verantwortung eines Unternehmens, d.h., dass sich ein normativ begründetes Stakeholder-Management in seinen Beziehungen/Interaktionen mit Stakeholdern entsprechend seinen ethischen, moralischen und sozialen Standards (z. B. Gerechtigkeits-/Fairness-Grundsätzen) verhält.⁴⁸

Hinzu kommt, wie Donaldson/Preston (1995) ergänzen, dass neben diesen drei Theorie-Dimensionen die Stakeholder-Theorie auch »managerial« ist, wenn sie nicht nur beschreibt und erklärt und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge vorhersagt, sondern auch »Management-Rezepte« entwickelt, also beratend ist. – »[...] it also recommends attitudes, structures, and practices that, taken together, constitute stakeholder management. Stakeholder management requires, as its key attribute simultaneous attention to the legitimate interests of all appropriate stakeholders, both in the establishment of organizational structures and general politics and in case-by-case decision making [...]. The theory does not imply that all stakeholders (however they may be identified) should be equally involved in all processes and decisions.«⁴⁹

Die Frage, wie die drei Dimensionen aufeinander aufbauen, beantworten die Autoren damit, dass der Kern der Stakeholder-Theorie normativ ist und die Begründung und die Rechtfertigung, die moralischen Bezugspunkte und Verantwortung (innere Beweggründe = normative Basis der Theorie) für die weiteren Dimensionen liefert (vgl. Abbildung 1.4).

⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Pastowski (2004), S. 10.

⁴⁸ Siehe auch Donaldson/Preston (1995).

⁴⁹ Donaldson/Preston (1995), S. 67. Vgl. zu den drei Dimensionen der Stakeholder-Theorie nach Donaldson/Preston (1995) und deren jeweiligen Herangehensweisen die Übersicht in Abbildung 1.3.

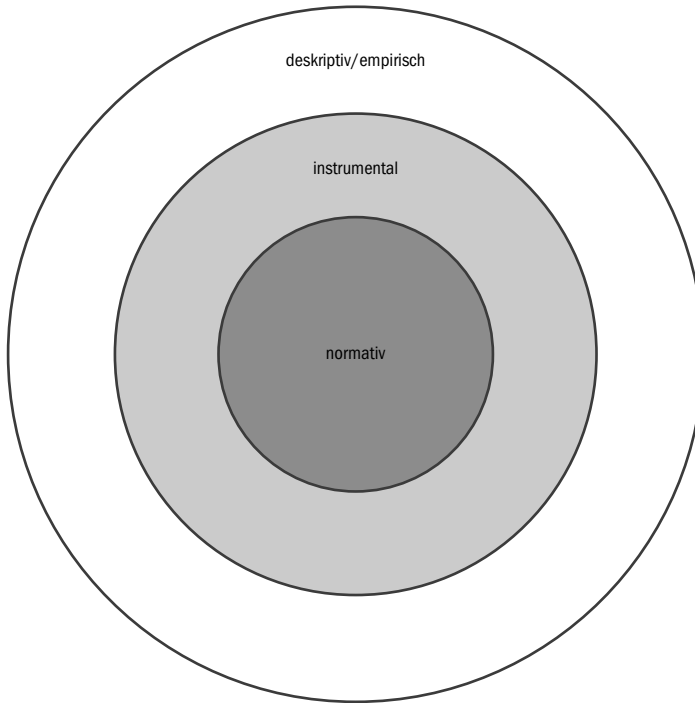


Abbildung 1.4: Drei Aspekte der Stakeholder-Theorie und ihr Zusammenhang⁵⁰

Dies wird ebenso durch folgendes Zitat bestätigt:

»Thus, the normative principles that underlie the contemporary pluralistic theory of property rights also provide the foundation for the stakeholder theory as well.«⁵¹

Ein weiterer entscheidender Entwicklungsschritt in der Stakeholder-Theorie in dieser Phase war, dass nicht nur Beziehungen zwischen den fokalen Unternehmen und ihren Stakeholdern untersucht wurden bzw. wie im »klassischen« Input-Output-Modell nur in eine Richtung und für einige zentrale Wertschöpfungspartner, sondern Beziehungen in beiden Richtungen zum fokalen Unternehmen mit all seinen Stakeholdern und zwischen allen diesen Stakeholdern untereinander (vgl. Abbildung 1.5). Entsprechend wird hier bereits die Netzwerksicht im Stakeholder-Management eingeführt.

⁵⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Donaldson/Preston (1995), S. 74.

⁵¹ Donaldson/Preston (1995), S. 85.

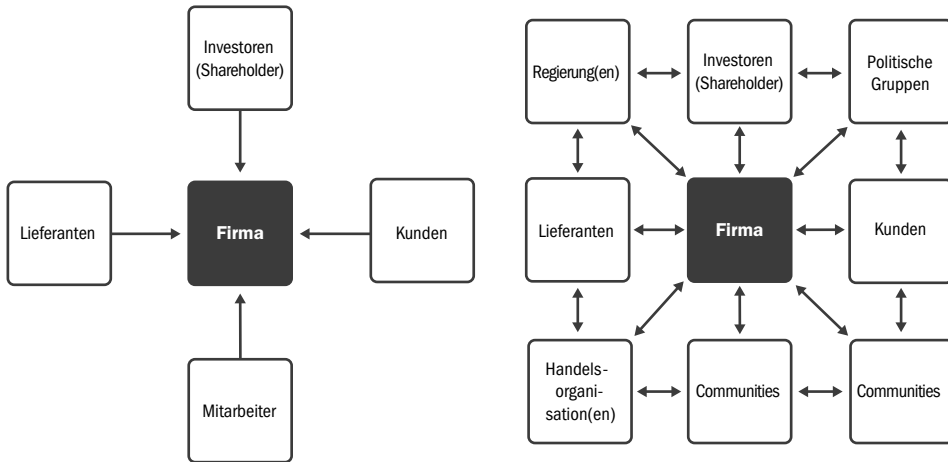


Abbildung 1.5: Input-Output-Modell des Unternehmens versus Stakeholder-Modell als umfassendes Beziehungsgeflecht⁵²

1.2.5.3 Reifephase im Rahmen des Stakeholder-Managements

In der dritten Phase, der Reifephase, wurden viele Beiträge zur Weiterentwicklung spezifischer theoretischer Themen und praktischer Anwendungen der Stakeholder-Theorie bzw. des Stakeholder-Management geleistet. Einige wenige ausgewählte Beiträge davon werden wir exemplarisch kurz darstellen und würdigen. Zuvor aber stellen wir zwei umfassende und grundlegende Beiträge vor, die versuchen, an der umfassenden Gesamtbetrachtung von Freeman (1984) anzuschließen und diese theoretisch und inhaltlich weiterzuführen. Dies sind die Buchveröffentlichungen von Post/Preston/Sachs (2002): *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth*, und Sachs/Rühli (2011): *Stakeholders Matter – A New Paradigm for Strategy in Society*. Beiden Beiträgen ist gemeinsam, dass sie die Netzwerksicht, die Ideen des Stakeholder-Engagement, der Kollaboration und der Co-Creation in der Stakeholder-Theorie und des Stakeholder-Managements weiterentwickeln und mit neuen Perspektiven versehen.

Mit angestoßen von den Unzulänglichkeiten (z. B. Märkteversagen, Krisen, Missmanagement) des Shareholder-Value-Ansatzes und insbesondere auch vor dem Hintergrund der Schattenseiten der Globalisierung kommen, wie bereits in diesem Beitrag ausgeführt, Post/Preston/Sachs (2002) in ihrer zuvor genannten Buchveröffentlichung zu der Schlussfolgerung, dass das Wesen von Unternehmen neu definiert werden sollte.

»The conventional concept is descriptively inaccurate and ethically unacceptable [...]. The corporation cannot – and should not – survive if it does not take responsibility for the welfare of all its constituents, and for the well-being of the larger society

⁵² Eigene Darstellungen. Die linke Darstellung erfolgte in Anlehnung an Donaldson/Preston (1995), S. 68. Die rechte Darstellung erfolgte ebenso in Anlehnung an Donaldson/Preston (1995), S. 69 sowie Pastowski (2004), S. 10.

within it operates. The contractual agreements and government regulation it must follow are not always enough.»⁵³ Entsprechend definieren die Autoren ihren »Stakeholder-View (SHV) of the corporation« folgendermaßen: »*The corporation is an organization engaged in mobilizing resources for productive uses in order to create wealth and other benefits (and not to intentionally destroy wealth, increase risk, or cause harm) for its multiple constituents, or stakeholders.*«⁵⁴

Diese Definition ist ihrer Ansicht nach besser geeignet/zeitgemäßer, weil sie:⁵⁵

- in hohem Maße realitätsbezogen ist, weil sie diese präziser beschreibt,
- dem Management bessere Leitlinien hinsichtlich seiner Verantwortungsbereiche liefert,
- berücksichtigt, dass der Unternehmenserfolg mehrere Facetten hat und aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden muss, d. h. auch, dass die Eigentümerinteressen nicht immer an erster Stelle stehen und niemals die einzigen Interessen sind, die zählen.
- auch weiterhin bestimmt, welche Stakeholder identifiziert werden sollten sowie welches die legitimierte und wichtigen Stakeholder sind. Insbesondere auch die, die nicht durch Verträge und nicht freiwillig an das Unternehmen gebunden sind und deshalb oft leicht übersehen werden. Auch von diesen Stakeholdern sollten die Bedenken und Interessen aufgenommen und adressiert werden.

Post/Preston/Sachs (2002) modifizieren das Stakeholder-Verständnis von Freeman, weil dieses wegen seiner zu weiten Sichtweise zwischenzeitlich kritisiert wurde (Freeman hatte u. a. die Wettbewerber und deren Interessen miteinbezogen, welche entgegengesetzt zum fokalen Unternehmen sind und somit im Regelfall keinen Stake im fokalen Unternehmen haben). Post/Preston/Sachs (2002) verstehen unter Stakeholder »*individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers.*«⁵⁶ Demnach zeichnen sich Stakeholder durch drei essenzielle Charakteristika aus:

1. Stakeholder stellen tangible (monetär) und intangible (z. B. gesellschaftliche Akzeptanz) Ressourcen bereit, die für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind.
2. Stakeholder sind direkt oder indirekt von den Aktivitäten des Unternehmens positiv bzw. negativ betroffen. Sie tragen somit ein Risiko (»value at risk«) und ihr Wohlstand hängt vom Schicksal des Unternehmens ab.
3. Stakeholder haben ausreichend Macht, um die Unternehmensperformance zu beeinflussen. Dies meint auch, dass sie zu (Un-)Gunsten des Unternehmens beispielsweise politische Instanzen mobilisieren können, um Unternehmensaktivitäten zu unterstützen oder zu verhindern.

⁵³ Post/Preston/Sachs (2002), S. 16 f.

⁵⁴ Post/Preston/Sachs (2002), S. 17.

⁵⁵ Vgl. Post/Preston/Sachs (2002), S. 17.

⁵⁶ Post/Preston/Sachs (2002), S. 19.

Ressourcen meint in diesem Falle, neben den klassischen Ressourcen (Kapital, Arbeit, Boden), auch die »licence to operate«. *Risiken* können finanzieller Art, Karrierechancen, Qualität von Produkten oder Dienstleistungen oder Auswirkungen auf Umwelt und Anlieger sein. Die *Macht* von Stakeholdern ist dabei nicht nur finanzieller Art, sondern kann sich auch auf die Möglichkeit der Mobilisierung von politischer Macht oder der Macht sozialer Bewegungen (z.B. durch Social Media inklusive dem Entzug von Ressourcen) beziehen.

Post/Preston/Sachs (2002) weisen bei der Darstellung ihres auf bilaterale Stakeholder-Beziehungen fokussierten Stakeholder-Modells darauf hin (vgl. Abbildung 1.6), dass die Pfeile immer in beide Richtungen zeigen, weil damit ein wechselseitiger Austausch, respektive Interaktionen (»benefits« or »harms« oder Kombinationen davon) bezeichnet werden sollen.⁵⁷

Gleichzeitig bestehen dabei nicht nur bilaterale Verbindungen zwischen Stakeholdern und dem Unternehmen, sondern über die Verbindungen zwischen Stakeholdern, z.B. über gleiche Communities, indirekt auch Verbindungen und damit oft Mehrfachverknüpfungen (multiple linkages) zu anderen Stakeholdern. Darüber hinaus können einzelne Stakeholder gleichzeitig mehrere Rollen innehaben (z.B.

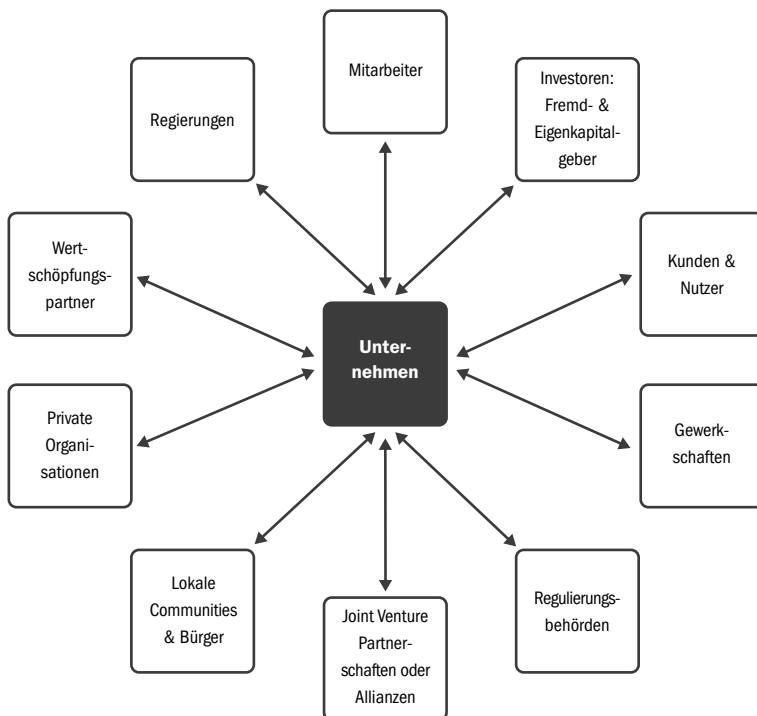


Abbildung 1.6: Das Unternehmen und seine Stakeholder⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Post/Preston/Sachs (2002), S. 22.

⁵⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Post/Preston/Sachs (2002), S. 22.

Mitarbeiter, Aktionär, Kunde, Nachbar, Gewerkschaftsmitglied etc.) Und natürlich ändern sich die Beziehungen zwischen Unternehmen und spezifischen Stakeholdern auch abhängig von den jeweiligen Anliegen und Umständen – sie sind stark von Dynamik geprägt.

Bevor wir nun fragen, welche Wertbeiträge die diversen Stakeholder zum gemeinsamen »Organizational Wealth« entsprechend dem SHV von Post/Preston/Sachs (2002) leisten können, ist allerdings noch zu klären, was Organizational Wealth als Zielgröße bedeutet und welcher Nutzen daraus für alle Beteiligten entstehen kann. Die drei Autoren führen dazu aus:

*»Organizational wealth is the cumulative result of corporate performance over time, including all of the assets, competencies, and revenue-generating capacities developed by the firm. Compared to less successful companies, wealthier firms can pay higher wages and offer better career opportunities, take greater risks, provide greater customer benefits.«*⁵⁹ Und in Anlehnung an Sveiby (1997) führen sie weiter aus: *»Organizational Wealth is the summary measure of the capacity of an organization to create benefits.«*⁶⁰

Die zentrale Quelle von Organizational Wealth sind die Beziehungen mit ihren wichtigsten Stakeholder-Gruppen. Die speziellen Wertbeiträge dieser Stakeholder-Gruppen zeigt Abbildung 1.7:

Investoren: Fremd- und Eigenkapitalgeber <ul style="list-style-type: none"> ■ Bereitstellung von Kapital, Eigenkapital und/oder Verpflichtungen ■ Anerkennung und Status am Finanzmarkt (Verringerung der Verleihkosten und -risiken) 	Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung von spezifischem Humankapital ■ Teamproduktion und Routinen basierend auf Verständnis und Vertrauen unter den Mitarbeitern ■ Gemeinschaftliche Beziehungen bzw. Kooperationen am Arbeitsplatz 	Gewerkschaften <ul style="list-style-type: none"> ■ Stabilität der Belegschaft und Konfliktlösungen 	Kunden/Nutzer <ul style="list-style-type: none"> ■ Markenloyalität und Reputation des Unternehmens bzw. Marke ■ Wiederholungskauf/ cross-buying Potenziale ■ gemeinschaftliches Design (von Produkten), Entwicklung und Problemlösung 	Wertschöpfungspartner <ul style="list-style-type: none"> ■ Effizienz in Netzwerken und Wertschöpfungsketten ■ gemeinschaftlich entwickelte, kostenreduzierende Routinen und Technologien
Joint Venture Partner und Allianzen <ul style="list-style-type: none"> ■ Bereitstellung strategischer Ressourcen und Fähigkeiten ■ Möglichkeiten für zukünftige Entwicklungen (F&E, Technologie, etc.) 	Lokale Communities und Bürger <ul style="list-style-type: none"> ■ Gegenseitige Unterstützung und das Eingehen aufeinander ■ Planung, Dienstleistungen der Gemeinde ■ »Licence to operate« 	Regierungen <ul style="list-style-type: none"> ■ Makroökonomische und soziale Politik ■ unterstützende Beziehungen mit politischen Entscheidungsträgern 	Regulierungsbehörden <ul style="list-style-type: none"> ■ Validierung von spezifischen Produkten und Dienstleistungseigenschaften sowie gewisser Qualitätslevels bzw. -standards ■ Reputation für Einhaltung von Compliance-Standards, Integrität des Unternehmens sowie best practice 	Private Organisationen <ul style="list-style-type: none"> ■ Konstruktive Zusammenarbeit mit Organisationen und sonstigen Gruppen ■ positives Umfeld im Sinne der öffentlichen Meinung ■ Freiwillige normative Standards (z.B. ISO 9000, UN Global Compact)

Abbildung 1.7: Wertbeiträge unterschiedlicher Stakeholder zum Organizational Wealth⁶¹

⁵⁹ Post/Preston/Sachs (2002), S. 36.

⁶⁰ Post/Preston/Sachs (2002), S. 45.

⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Post/Preston/Sachs (2002), S. 47.

Dimensionen	Resource Based View (RBV)	Industry-Structure View (ISV)	Stakeholder View (SHV)
Analyseeinheit	Unternehmen	Branche	Netzwerk der Stakeholder eines Unternehmens
Hauptquellen von Organizational Wealth	<ul style="list-style-type: none"> ■ Physische Vermögenswerte ■ Humankapital ■ Wissen ■ Technologie ■ Finanzielle Ressourcen ■ Intangible Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Kunden ■ Marktmacht gegenüber Wettbewerbern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beziehungen, die zu höheren Erträgen und/oder zu geringeren Kosten und Risiken führen ■ Beziehungsnutzen, die ein Vermögenswachstum ermöglichen
Mittel zur Bewahrung des Organizational Wealth	<ul style="list-style-type: none"> ■ Imitationsbarrieren auf Unternehmensebene 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Markteintrittsbarrieren auf Branchenebene ■ Produktionseinsparungen/versunkene Kosten ■ Regulierung durch die Regierungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unternehmensspezifische Verbindungen zwischen Stakeholdern und implizite Vereinbarungen, die zu erhöhten Erträgen und/oder reduzierten Kosten und Risiken führen

Abbildung 1.8: Die Quellen von Organizational Wealth aus Sicht dreier verschiedener theoretischer Ansätze⁶²

Die Autoren positionieren dann den SHV im Verhältnis zu den beiden anderen prominenten Ansätzen Resource-based-View (RBV) und dem Industry-Structure-View (ISV) bzw. dem ähnlichen Market-based-View (MBV) anhand von drei Dimensionen (Abbildung 1.8).

Sie kommen zu dem Ergebnis, dass der *SHV eines Unternehmens eine umfassendere Basis* für das strategische Management darstellt, weil er die Sichtweisen des ISV und des RBV integriert und um das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft und zwischen Unternehmen und Politik erweitert und vervollständigt. Dies ist nicht zuletzt auch aus Management-Sicht sehr wichtig, weil die Beteiligung und die Beziehung dieser beiden Stakeholder (Gesellschaft und Politik) erfolgskritisch sind.⁶³

Die Autoren unterstreichen dies durch folgende Begründung: »*The corporation's most important asset – and the only one it cannot create or replace on its own – is its acceptance within society as a legitimate institution.*«⁶⁴

⁶² Eigene Darstellung in Anlehnung an Post/Preston/Sachs (2002), S. 54.

⁶³ Vgl. Post/Preston/Sachs (2002), S. 231, 291.

⁶⁴ Post/Preston/Sachs (2002), S. 256 Die Autoren haben ihre Erkenntnisse auch an drei Unternehmensfällen, die den Stakeholder-Ansatz umgesetzt haben, über einen längeren Zeitraum von mehreren

Stakeholders Matter – A new Paradigm for Strategy in Society von Sachs/Rühli (2011)

Sachs/Rühli (2011) bauen auf dem SHV von Post/Preston/Sachs (2002) auf. Letztere bezogen den SHV auf ein Netzwerk, in dem sich die Interaktionen in erster Linie zwischen dem fokalen Unternehmen und seinen Stakeholdern bezogen.⁶⁵ Sachs/Rühli (2011) nehmen für den SHV eine multilateral komplexere Netzwerksicht ein, die über bilaterale Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seinem Netzwerk hinausgeht. Mit der Hinzunahme dieser Perspektive werden Beziehungen zwischen allen Netzwerkpartnern eines Netzwerks betrachtet, sodass kein bestimmtes Unternehmen im Zentrum steht, das Stakeholder hat, sondern »das Unternehmen« selbst ein Stakeholder ist. Diese »evolutionäre« Netzwerksicht, die über bilaterale Dialoge hinausgeht, ist ein zentrales Element ihres neuen Stakeholder-Paradigmas. Sie erklären »we understand value creation between firm and stakeholders in the context of relational embeddedness based on mutual multilateral processes [...] We assume that if corporations want to tap their stakeholders potentials as a source of continuous value creation, they need more than bilateral dialogues. Rather they need collaborative procedures to build common ground with their multiple stakeholders in a network view«.⁶⁶ Auf dieser Netzwerksicht, die auf »mutuality« (Gegenseitigkeit) und nicht auf »self-interest« (Eigennutz) aller Beteiligten gründet, entwickeln sie ihr Verständnis des Stakeholder-Paradigmas und dessen Annahmen. Im Kern operationalisieren sie dieses durch ein Konzept von drei Lizenzen (vgl. Abbildung 1.9):⁶⁷

- »Licence to operate« mit den zentralen Stakeholdern Gesellschaft und Politik (*cast of stakeholders* im Original)
- »Licence to innovate« mit den Ressourceneigentümern als zentrale Stakeholder
- »Licence to compete« mit allen direkten und indirekten Stakeholdern im Netzwerk

Dieses Konzept mit den drei Lizenzen wird dann ausführlich erläutert und wichtige Herausforderungen dieses Paradigmenwechsels kurz aufgezeigt. Insgesamt ist dies ein interessantes, sehr weitreichendes, vielleicht schon zu weitreichendes Konzept und noch nicht abgeschlossen, wie die Autoren auch selbst mit der Bemerkung im Rahmen ihrer Ausführungen zu den drei Lizenzen konstatieren: Das Werk »is not complete, considerable work has to be done«.⁶⁸

Dekaden praktiziert und abgeglichen, um an diesen Beispielen die Schlüssigkeit ihres Konzeptes zu prüfen (vgl. Post/Preston/Sachs (2002), S. 2).

⁶⁵ Vgl. Post/Preston/Sachs (2002), S. 41.

⁶⁶ Sachs/Rühli (2011), S. 41.

⁶⁷ Vgl. Sachs/Rühli (2011), S. 93.

⁶⁸ Sachs/Rühli (2011), S. 94.

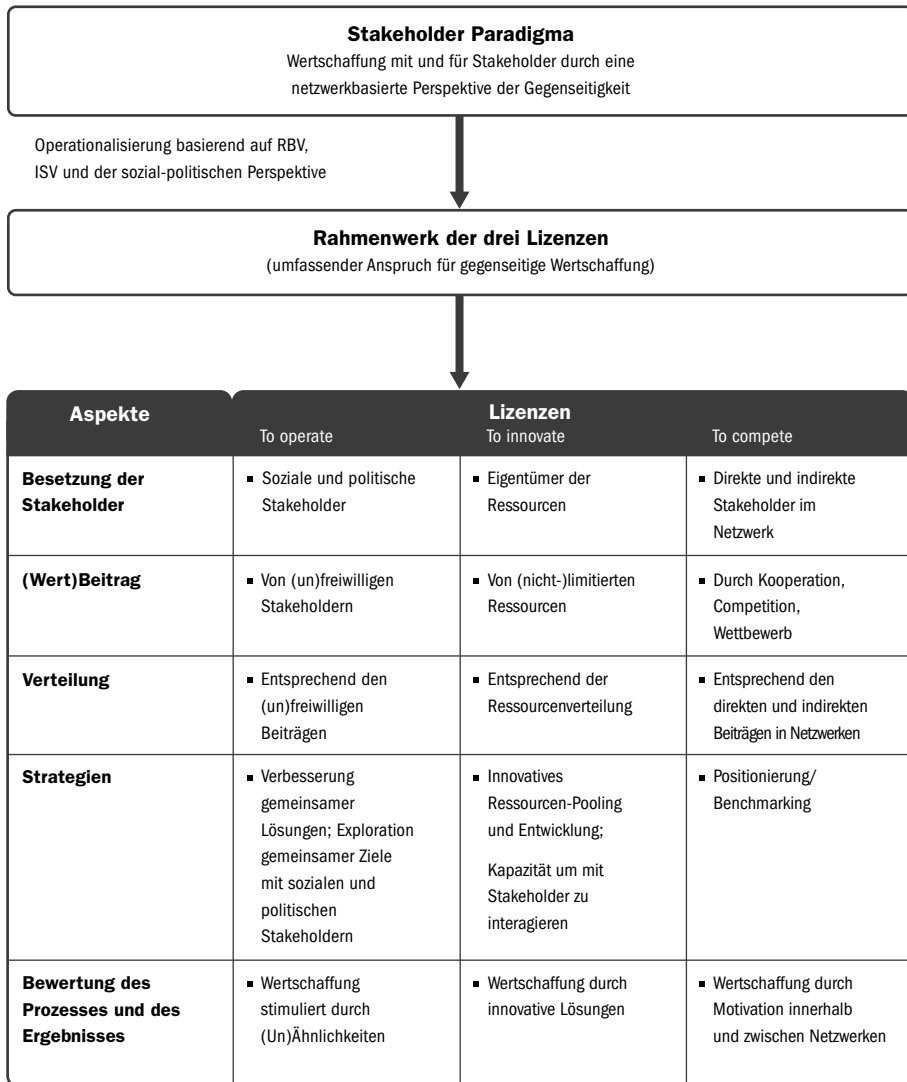


Abbildung 1.9: Kernelemente der drei Lizenzen zur Operationalisierung des Stakeholder-Paradigmas⁶⁹

1.2.6 Stakeholder-Management und Strategien

Grundsätzlich können für das Stakeholder-Management erprobte Konzepte und Methoden des Strategischen Management und des Marketing angewendet werden, bedürfen allerdings einiger Modifikationen hinsichtlich der Besonderheiten der verschiedenen Stakeholder-Beziehungen. Im Rahmen von Stakeholder-Analysen sind dies vor allem Konzepte wie *Segmenting – Targeting – Positioning*⁷⁰ und Erkenntnisse und Methoden zum Beziehungsmarketing allgemein, zu Geschäfts-

⁶⁹ Eigene Darstellung und Übersetzung in Anlehnung an Sachs/Rühli (2011), S. 93.

⁷⁰ Vgl. Kotler/Armstrong, S. 237 ff.

beziehungen und der Beziehungsqualität⁷¹ sowie interaktive Kommunikationstheorien insbesondere Social Media.⁷²

Um die zentrale Grundsatzfrage⁷³ zu klären, wer die wichtigen Stakeholder eines spezifischen Unternehmens oder Netzwerkes sind, kann die Übersicht unternehmensrelevanter Stakeholder-Gruppen nach einer Klassifikation bilateraler Stakeholder-Beziehungsmerkmale erfolgen⁷⁴ oder in drei Kategorien nach der Nähe zum Unternehmensgeschehen aufgeteilt werden (vgl. Abbildung 1.10).⁷⁵

Mitchell/Agle/Wood (1997) folgend kann der Stellenwert von *Stakeholder-Gruppen* in der Gesellschaft anhand der Dimensionen Macht, Legitimität und Dringlichkeit beurteilt werden. Die *Macht* der Stakeholder resultiert u. a. aus finanziellen Mitteln und der Möglichkeit, Medien zu beeinflussen. *Legitimität* repräsentiert den Grad der Anerkennung der Stakeholder-Gruppe in der Gesellschaft. *Dringlichkeit* umfasst die Stakeholder-seitige Anforderung an das Unternehmen, möglichst schnell ihren Wünschen entgegenzukommen.⁷⁶

Im Modell von Post/Preston/Sachs (2002) beschreiben die Autoren in der *ersten Kategorie*, und damit dem Unternehmen am nächsten, Stakeholder-Gruppen, die

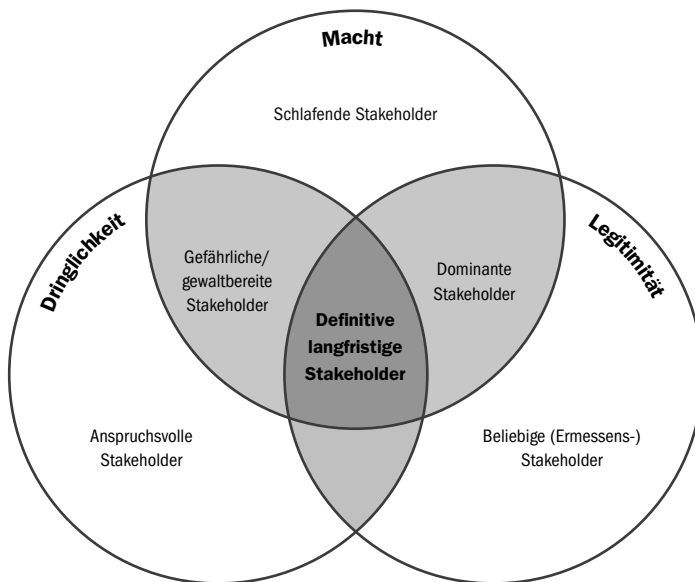


Abbildung 1.10: Mögliche Klassifizierung von Stakeholdern⁷⁷

⁷¹ Vgl. Morgan/Hunt (1994); Diller/Haas/Ivens (2005).

⁷² Vgl. Hennig-Thurau/Malhouse/Friege/Gensler/Lobschat/Rangaswamy/Skiera (2010); Malhouse/Haenlein/Skiera/Wege/Zhang (2013).

⁷³ Vgl. zu dieser und weiteren Grundsatzfragen die Übersicht von Laplume/Sonpar/Litz (2008), Tabellen 3-6, S. 1162-1167.

⁷⁴ Vgl. Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 874.

⁷⁵ Vgl. Post/Preston/Sachs (2002), S. 55.

⁷⁶ Vgl. Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 874.

⁷⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 874.

eine Investition tangibler und/oder intangibler Ressourcen tätigen. Hierzu zählen Mitarbeiter (beispielsweise Investition in Form von Arbeitskraft), Kunden (beispielsweise Investition in Form von Kauf von Produkten und Dienstleistungen) und Shareholder (finanzielle Investition). In der *zweiten Kategorie* werden Stakeholder-Gruppen zusammengefasst, die die gesamte Branche beeinflussen, wie beispielsweise Gewerkschaften, Allianzen, Joint Ventures und Regulierungsbehörden. In der *dritten Kategorie* werden zuletzt Stakeholder-Gruppen erfasst, die einen gesellschaftlichen und politischen Einfluss haben.⁷⁸ Beispielhaft wären die Europäische Kommission und der Ministerrat, Regierungen und staatliche Verwaltungen. Die Nähe einer Stakeholder-Gruppe zum Unternehmen in der Grafik hat allerdings keine Aussagekraft hinsichtlich ihrer tatsächlichen Bedeutung (siehe Abbildung 1.11).

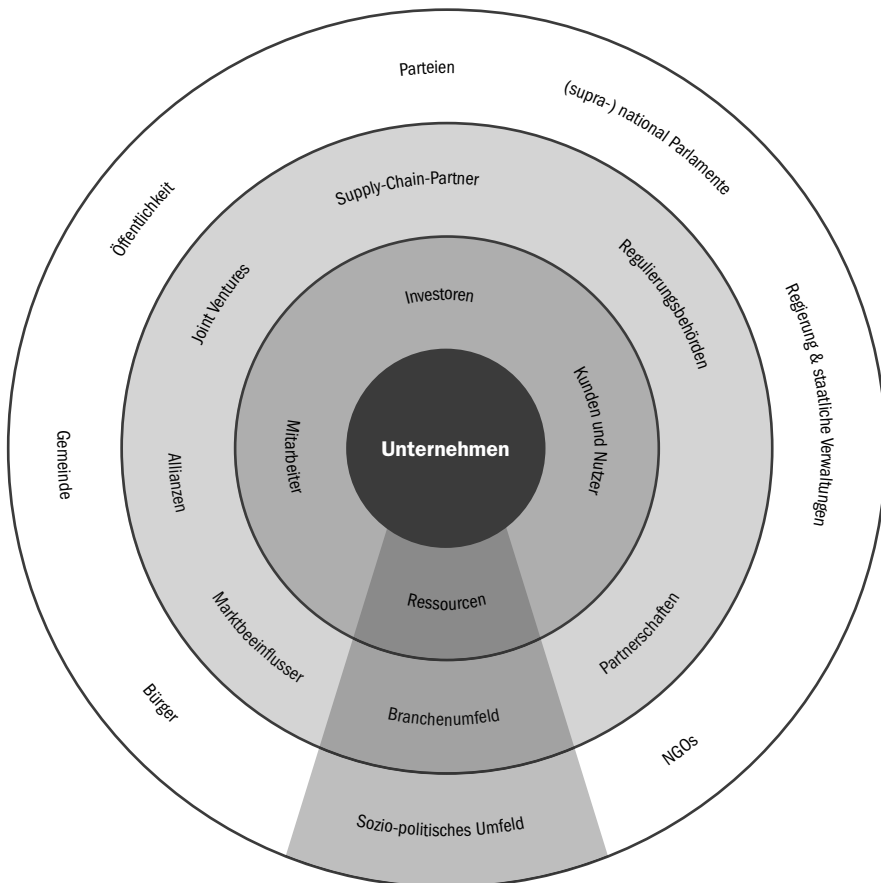


Abbildung 1.11: Der Stakeholder-View des Unternehmens⁷⁹

Anmerkung: Die Beziehung und Ergänzung zwischen RBV und ISV und SHV wird in dieser Abbildung nochmals deutlich. Diese zeigt die verschiedenen »Stakeholder-Schichten« entsprechend den drei Sichtweisen und Nähe zum Kern eines Unternehmens, nicht unbedingt aber deren relative Bedeutung.

⁷⁸ Vgl. Post/Preston/Sachs (2002), S. 55.

⁷⁹ Eigene Darstellung und Weiterentwicklung in Anlehnung an Post/Preston/Sachs (2002), S. 55 ff.

Das dargestellte Modell wird als zentral-instrumentalistisch bezeichnet und stellt ein Unternehmen in das Zentrum des Geschehens (siehe Abbildung 1.12). Es werden demnach nur Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Stakeholder-Gruppen betrachtet. Um diese Vereinfachung beheben zu können, wie in diesem Beitrag bereits erläutert, können Unternehmen als Teil eines Netzwerks mit seinen Stakeholdern gesehen werden. So können sowohl die Interdependenzen zwischen den einzelnen Stakeholder-Gruppen abgebildet⁸⁰ als auch der multilaterale Stakeholder-Dialog erfasst werden.⁸¹ Als Teil des Netzwerksystems ist das Unternehmen ein Akteur, durch den andere Stakeholder, die dem Netzwerksystem angehören, kommunizieren und interagieren.

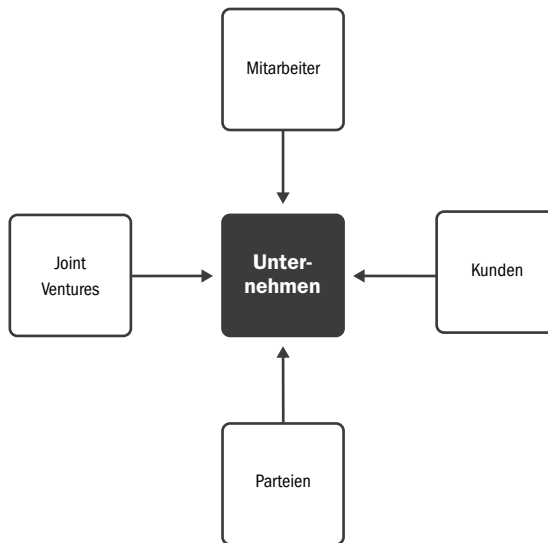


Abbildung 1.12: Zentral-instrumentalistischer Stakeholder-Ansatz: Das Unternehmen im Zentrum des Geschehens – ein vereinfachtes Beispiel⁸²

In der Managementrealität sind noch viele weitere Kategorisierungen von Stakeholder-Gruppen und -beziehungen möglich und nützlich, je nach den konkreten Zielsetzungen. Denkbar sind die Kategorisierung der verschiedenen »Zielgruppen« nach der Art oder der strategischen Bedeutung der Ressourcen dieser Zielgruppe, der Art der Nutzen/Schäden, der Art der Interessen/Themen, Ansprüche, Einstellungen, Qualität und Stärke der Beziehungen zum fokalen Unternehmen etc.⁸³

⁸⁰ Vgl. Rowley (1997); Vanderkerckhove/Detchev (2005).

⁸¹ Vgl. Calton/Kurland (1996).

⁸² Eigene Darstellung in Anlehnung an Rowley (1997), S. 89; Anmerkung: Die Pfeile symbolisieren direkte Beziehungen zwischen den jeweils angeführten Stakeholder-Gruppen.

⁸³ Payne/Ballantyne/Christopher (2005) unterscheiden dabei zwischen verschiedenen »Märkten«, die für das Unternehmen von Bedeutung sind: Customer markets, referral markets, influencer markets, employee markets, supplier markets and internal markets; vgl. für eine alternative Klassifizierung der Stakeholder u. a. Payne/Ballantyne/Christopher (2005), S. 860.

Die Kategorisierung und Priorisierung der verschiedenen Stakeholder-Gruppen sollte für das gesamte Unternehmen, einzelne Standorte/Regionen, einzelne Divisionen und strategische Geschäftseinheiten erfolgen, weil auf dieser umfassenden Basis sowohl das grundsätzliche strategische Verhalten als auch das spezifische Verhalten gegenüber verschiedenen Stakeholder-Gruppen festgelegt und abgestimmt werden kann.

An dieser Stelle stellt sich die zentrale Frage, auf welche Strategien Unternehmen im Stakeholder-Management, bezogen auf bestimmte Stakeholder-Gruppen, zurückgreifen können. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012) schlagen vier Optionen vor⁸⁴:

1. Strategie der Innovation (proaktive Strategie):

Kennzeichen: überdurchschnittlich proaktives Agieren, aktive Gestaltung der Beziehung zu diversen Stakeholder-Gruppen, Antizipation von Erwartungen und Wünschen der Stakeholder-Gruppen

Unternehmensbeispiel: Apple, Pionier im Bereich Technologie bzw. technologische Services

2. Strategie des Ausweichens/der Anpassung durch Rückzug:

Kennzeichen: defensives/reaktives Agieren, umfassende Analyse der Wettbewerbsaktivitäten und Marktgeschehnisse, Eingehen auf die essenziellsten Erwartungen der Stakeholder-Gruppen

Unternehmensbeispiel: Blackberry, Einführung eines »herkömmlichen« Smartphones erst in 2013

3. Strategie des Widerstandes:

Kennzeichen: proaktives und reaktives Agieren, Einsatz gegen bestimmte Forderungen von Stakeholder-Gruppen (proaktiv) bzw. Weigerung, auf bestimmte Erwartungen/Anforderungen der Stakeholder-Gruppen einzugehen (reaktiv)

Unternehmensbeispiel:

(aktiv): Abercrombie & Fitch entscheidet sich bewusst dagegen, Kleidung auch in Übergrößen anzubieten, was zu Missmut bei diversen Stakeholder-Gruppen führt

(reaktiv): Shell: die beabsichtigte Versenkung der Öllagerplattform Brent Spar im Nordatlantik

4. Strategie des Ausweichens durch Problemverlagerung:

Kennzeichen: reaktives Agieren, passive Gestaltung der Beziehungen zu diversen Stakeholder-Gruppen, Problemverlagerung, um Anforderungen nicht gerecht werden zu müssen.

Unternehmensbeispiel: Das Touristikunternehmen TUI zog sich aus einem Urlaubsgebiet in der Karibik zurück, da die sehr anspruchsvollen internen Umweltschutzleitlinien in dem bestimmten Urlaubsgebiet in der Karibik nicht gewährleistet werden konnten.

⁸⁴ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 330f.

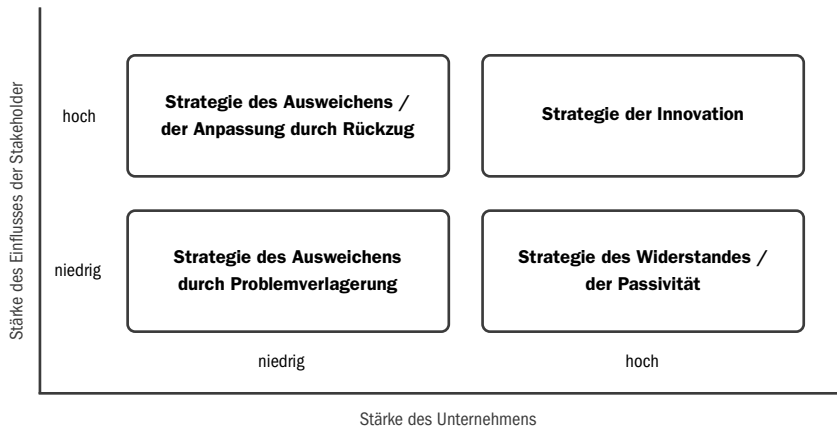


Abbildung 1.13: Anspruchsgruppengerichtete Strategien im situativen Kontext⁸⁵

Diese Strategiearten weisen unterschiedliche Herangehensweisen auf, Stakeholder in die Planung und Umsetzung von Unternehmensaktivitäten zu integrieren. Nun stellt sich die Frage, woran Unternehmen festmachen sollten, welche Strategie zu bevorzugen ist. Wie in Abbildung 1.13 zu sehen ist, ist die Wahl der Strategie grundsätzlich im Hinblick auf die eigene Unternehmensstärke und den Einfluss der im Fokus stehenden Anspruchsgruppen zu wählen.

Die Unternehmensstärke wird dabei durch die Wettbewerbsposition und die verfügbaren internen Ressourcen determiniert. Die Stärke des Einflusses der Anspruchsgruppen hängt dagegen hauptsächlich von ihrem Stellenwert in der Gesellschaft und der Bedeutung des Anliegens in der öffentlichen Diskussion ab. Zur Evaluation der eigenen Unternehmensstärke hat jedes Unternehmen mit der Zeit passende Instrumente entwickelt, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Nachdem sowohl die Unternehmensstärke als auch die Stärke des Einflusses der Stakeholder evaluiert wurden, kann anschließend die passende Strategie gewählt werden (für konkrete Unternehmensbeispiele siehe Strategiearten 1-4 im vorherigen Abschnitt).

1.2.7 Beispielhafte Anwendungen des Stakeholder-View im Marketing

Im Zuge der zunehmenden Stakeholder-Orientierung verändern sich auch das Marketingverständnis sowie das Verständnis der Unternehmensführung allgemein. *Marketing* kann dementsprechend folgendermaßen definiert werden: »[...] unter aktiver Beteiligung aller Wertschöpfungspartner auf effiziente Art und Weise überlegenen Nutzen für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen/Stakeholder einer Organisation zu schaffen, um so nachhaltig überdurchschnittliche Wertzuwächse zu erzielen«. ⁸⁶ In der Praxis kann Marketing defensiv oder offensiv betrieben wer-

⁸⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 331.

⁸⁶ Meyer/Davidson (2016).

den. Offensives Marketing bedeutet dann »[...] das gesamte Potenzial des Marketing zu erschließen und auszuschöpfen [...] Märkte anzuführen, überlegenen Kundennutzen zu liefern, Risiken einzugehen und die Wettbewerber in die Nachahmerposition zu zwingen«. ⁸⁷ Offensives Marketing zielt darauf ab, das Verhalten von Kunden/Stakeholdern nicht als gegeben zu betrachten, sondern auch als veränderbar zu betrachten und ebenso auch offensiv Kundenstrukturen ändern zu können, sowie eigene Ressourcen weiterzuentwickeln. ⁸⁸ Dies gilt sinngemäß auch für ein offensives Stakeholder-Management. Mit ihrer 2013 veröffentlichten Definition »Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, and society at large« ⁸⁹ schließt sich die American Marketing Association diesem weiten Verständnis von Marketing an.

Ein weiteres Indiz dafür, dass die Stakeholder-Orientierung an Bedeutung gewinnt, zeigt sich z.B. daran, dass das *Journal of Business Research* diesem Thema im Jahre 2013 eine vollständige Ausgabe gewidmet hat. Im Einführungsartikel von Kornum/Mühlbacher (2013) motivieren die beiden Autoren das Thema des »Multi-Stakeholder-Virtual-Dialogue« und gehen auf die Inhalte dieser Sonderausgabe ein. Dreh- und Angelpunkt sind dabei die Interaktionen mit und zwischen Stakeholdern, insbesondere im Online-Bereich. Eine Vielzahl an teilweise unkontrollierbaren Interaktionen und daraus entstehenden komplexen Beziehungen führt dazu, dass das heutige Stakeholder-Management neuen Chancen, aber insbesondere auch neuen Herausforderungen gegenübersteht. Ziel muss es in diesem Zusammenhang sein, die relevanten Stakeholder in die Unternehmensprozesse einzubinden und dabei eine Vorstellung von den Zusammenhängen im Rahmen des Eigenen und im Optimalfall auch für die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Stakeholder-Netzwerken zu verstehen und analysieren zu können. Diese resultierende Komplexität führt dazu, dass Unternehmen zunehmend in Marketing und Strategie umdenken bzw. vielmehr »weiterdenken« und neue Fähigkeiten entwickeln bzw. weiterentwickeln müssen. Einen ersten Ansatz für potenzielle Stakeholder bezogene Marketing-Fähigkeiten dazu liefern Hillebrand/Driessen/Koll (2015).

Die Anwendung des Stakeholder-Views auf etablierte Tools im Bereich des Marketing und der Strategie verlangt, dass diese an die holistische Denkweise angepasst werden. So kann beispielsweise anhand der Integration sozialer und politischer Stakeholder-Angelegenheiten in die klassische Portersche Wertschöpfungskette (siehe Abbildung 1.14) veranschaulicht werden, welche Konsequenzen eine kontinuierliche Einbindung Stakeholder-relevanter Themen in die Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen hat. ⁹⁰ Hierbei wird deutlich, dass alle Wert-

⁸⁷ Meyer/Davidson (2001), S. 65.

⁸⁸ Meyer/Davidson (2001).

⁸⁹ American Marketing Association (2013).

⁹⁰ Vgl. Porter/Kramer (2006), S. 8.

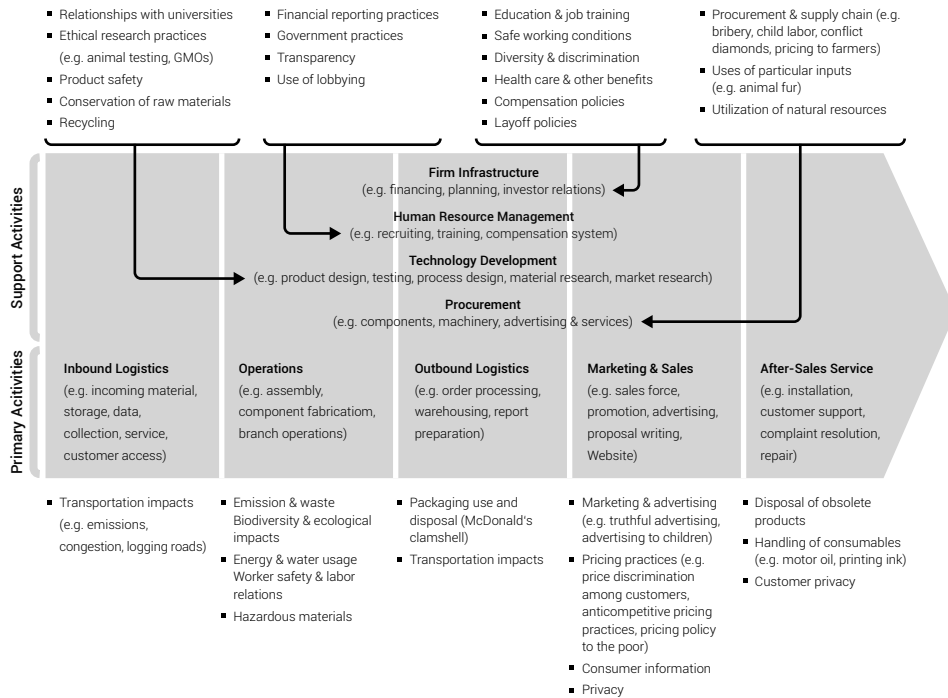


Abbildung 1.14: Portersche Wertschöpfungskette erweitert um soziale und politische Issues⁹¹

schöpfungsprozesse letztendlich Co-Creation-Aktivitäten oder Ergebnisse von Co-Creation-Prozessen verschiedenster Stakeholder(Gruppen) sind. Zur Darstellung ist allerdings anzumerken, dass die Abbildung als Wertschöpfungskette im Rahmen von Input-Output-Beziehungen ihre prinzipielle Richtigkeit hat. Wird der Stakeholder-View allerdings in letzter Konsequenz angewendet, sollte die Wertschöpfungskette in ein Wertschöpfungsnetzwerk umgestaltet werden, welches Stakeholder-Angelegenheiten an allen potenziellen Interaktionspunkten zwischen Unternehmen und Stakeholdern als relevant aufgreift.

Aus wissenschaftlich-theoretischer Perspektive ist es interessant, dass, völlig unabhängig von den hier referierten theoretischen Konzepten des Stakeholder-View und ohne wechselseitige Bezüge, die theoretischen Entwicklungen zu einer neuen Logik im Marketing in den letzten zehn Jahren inhaltlich viele Ähnlichkeiten aufweisen. Angeführt mit der Veröffentlichung von Vargo/Lusch mit dem Titel »*Evolving to the New Dominant Logic for Marketing*« im *Journal of Marketing* im 2004 wurden viele theoretische Erkenntnisse und Implikationen insbesondere hinsichtlich des Co-Creation-Konstruktes⁹² publiziert. So ähneln einige der fundamentalen Prämissen der servicedominanten Logik von Vargo/Lusch stark den

⁹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter/Kramer (2006), S. 8.

⁹² Siehe auch Prahalad/Ramaswamy (2004).

Annahmen der modernen Stakeholder-Theorie, wie z. B. »*all social and economic actors are resource integrators*«,⁹³ was sich bereits früher ebenso teilweise in den Ausführungen der wissenschaftlichen Service-Marketing-Literatur finden lässt.⁹⁴ Diese theoretischen Konvergenzen in den verschiedenen Managementdisziplinen könnten auf einen umfassenden Paradigmenwechsel hindeuten.

Dieser zeigt sich auch im Bereich des Markenverständnisses und der Markenführung in einem Umdenkensprozess sowohl für die Marke als auch für das Markenmanagement. Markenbildungsprozesse sind und werden immer stärker als dynamische, interaktive und soziale Prozesse verstanden, womit in der Folge Markenbilder bzw. Markenimages zum Teil in hohem Maße nicht mehr von Markeninhabern gesteuert werden können. Dieser resultierende Kontrollverlust erschwert die traditionelle Markenführung deutlich. Beispiele dafür, die sofort einleuchten, sind die Beiträge von Fans oder Kritikern von Marken in diversen Social Media-Kanälen oder die Imagewirkungen durch imageschädigende Verhaltensweisen bestimmter Fahrergruppen einer Automobilmarke.

Diese neue Logik zeigt sich auch in der Bedeutung und im Verständnis von Unternehmensmarken, die als zentrale, immaterielle Vermögenswerte vieler Unternehmen und als immer wichtigeres Koordinationsinstrument von globalen Unternehmen angesehen werden. Bereits vor knapp zehn Jahren wurde die Bedeutung unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen für das Image und den Wert von Unternehmensmarken erkannt.⁹⁵ Im Zuge dieser Entwicklung wird von einer »Markendemokratisierung« gesprochen. Damit wird ausgeführt, dass die Bedeutung von Marken und deren Persönlichkeit öffentlich – begünstigt durch das Web 2.0 – diskutiert wird und sich gemeinsam im Dialog mit diversen Stakeholder-Gruppen im Co-Creation-Prozess entwickelt. Durch die Vernetzung der verschiedensten Stakeholder ist die Reichweite des Dialogs immens. Dementsprechend wird Markenführung heutzutage nicht mehr in erster Linie als ein autonomer Management-Prozess von einem Unternehmen verstanden, sondern als dynamischer Austausch- und Interaktionsprozess zwischen Stakeholder-Gruppen und dem Unternehmen. Dadurch ändert sich die Bedeutung und die Rolle der Markenverantwortlichen im Unternehmen, weil sie möglichst alle internen und externen Stakeholder systematisch in den Markenführungsprozess einbeziehen sollten, aber dennoch auf die Bewahrung des Markenkerns achten müssen.⁹⁶ Wenn dabei die Interdependenzen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen untereinander ohne Miteinbeziehung des Markenmanagements hinzukommen, wird dieser »Koordinationsprozess« erschwert.⁹⁷

93 Vargo/Lusch (2008), S. 7.

94 Vgl. Lusch/Vargo (2006).

95 Vgl. Balmer/Gray (2003); Chun/Davies (2006).

96 Vgl. Kornum/Mühlbacher (2013); Gyrd-Jones/Kornum (2013).

97 Vgl. Vallerster/Wallpach (2013).

Die neue Logik: vom Branding „to“ ...

... zum Branding „with“

Abbildung 1.15: Wandel der Branding-Logik induziert durch die servicedominante Logik⁹⁸

Merz/He/Vargo (2009) zeigen anhand der Service-dominant Logic, wie sich die Entwicklung des Markenverständnisses und der damit einhergehenden Bedeutungsverschiebung verschiedener Markenressourcen von einer »Product-Branding Logik« (Kennzeichnungslogik) bis hin zur »Stakeholder-fokussierten Branding-Logik«, einem dynamischen, interaktiven und sozialen Prozess, weiterentwickelt hat (vgl. Abbildung 1.15).

1.2.8 Zusammenfassung und Ausblick

Auf einen kurzen Nenner gebracht: Sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Wissenschaft wendet sich der strategische Fokus immer stärker vom Shareholder-Ansatz ab und hin zum Stakeholder-Ansatz, mit dem Ziel, das *Organizational Wealth* zu maximieren. Dabei sollten Unternehmen als Teil eines Netzwerkes interdependenter Beziehungen verstanden werden. Dies bedeutet, dass Unternehmen nicht nur ihre Beziehungen zu ihren Stakeholdern, sondern auch die Beziehungen zwischen ihren Stakeholdern in ihre unternehmerischen Entscheidungen einbeziehen sollten.⁹⁹ Dementsprechend wird auch künftig in Wissenschaft und Praxis das Thema »Stakeholder Multiplicity« an Bedeutung gewinnen.¹⁰⁰ Was muss ein Unternehmen folglich verinnerlichen? Basierend auf Freemans (2004) Ausführungen und der steigenden Bedeutung der Stakeholder-Netzwerksysteme wird Folgendes vorgeschlagen:

- Gesellschaft, Politik u. a. sind keine Rahmenbedingungen, sondern wichtige Stakeholder.

⁹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Merz/He/Vargo (2009), S. 331.

⁹⁹ Vgl. Matzler/Pechlaner/Renzl (2003); Holtbrügge/Puck (2009).

¹⁰⁰ Vgl. Neville/Menguc (2006).

- Die Einflüsse des eigenen unternehmerischen Handelns auf andere Stakeholder sollen berücksichtigt werden.
- Demnach sollten Verhaltensweisen, Werte und Anforderungen der Stakeholder verstanden und analysiert werden.
- Unternehmen sollten verstehen, wie Stakeholder-Gruppen untereinander vernetzt sind.
- Unternehmen sollten Interdependenzen sowie Interaktionen zwischen den Stakeholder-Gruppen analysieren und bei ihren strategischen und operativen Entscheidungen mitberücksichtigen.
- Die Stakeholder-Orientierung sollte an unternehmerischen Prozessen und Strukturen ansetzen.
- Die Interessen der Stakeholder sollten über die Zeit hinweg ausbalanciert sein.

Im Ergebnis steigt damit die Komplexität der Unternehmensführung. Die einstigen sozio-politischen »Rahmenbedingungen« sind integrativer Teil des Stakeholder-Netzwerkes eines Unternehmens, und vielfach sind Beziehungen zu sozio-politischen Stakeholder-Gruppen (vgl. Abbildung 1.16) wie zu NGOs und der Politik genauso wichtig wie zu Kapitalgebern, Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten.

Im Sinne eines proaktiven Managements ist es damit auf jeden Fall besser, sich auch mit diesen (sozio-politischen) Stakeholdern rechtzeitig im Dialog auszutauschen, um deren Interessen zu kennen, zu verstehen und wenn möglich auch zu berücksichtigen und nicht erst, wenn die »Licence to operate« oder die eigenen Wettbewerbsvorteile gefährdet sind, damit zu beginnen. Was für ein Unternehmen gilt – dass es gleichzeitig ein Stakeholder in einem Netzwerk ist und Stakeholder hat –, gilt auch für Politik und NGOs – sie *sind* ein Stakeholder und sie *haben* Stakeholder. Auch sie können ihre Wettbewerbsvorteile und ihre »Licence to operate« verlieren. Es sollte für uns alle das Prinzip von Reziprozität und Fairness gelten.

Rechtsstatus	Herkunft	
	national	international
öffentlich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Staatliche Institutionen (z.B. Regierung, lokale Administration) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supranationale Organisationen (z.B. EU, IWF, WTO)
privat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-Governmental Organisations (NGOs) (z.B. Gewerkschaften, Verbände, Medien) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internationale Non-Governmental Organisations (z.B. Greenpeace, Amnesty International)

Abbildung 1.16: Herkunft und Rechtsstatus sozio-politischer Stakeholder-Gruppen¹⁰¹

¹⁰¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Holtbrügge/Berg/Puck (2007), S. 50.

1.2.9 Schlusswort

Der Stakeholder-Ansatz wird den Shareholder-Ansatz ablösen! Oder: Der Shareholder-Ansatz wird ein Aspekt des umfassenderen Stakeholder-Ansatzes und folglich in diesen integriert. Letztendlich deshalb, weil der Shareholder-Ansatz durch die Art und Weise, wie er in der Management-Praxis angewendet wurde, zu oft und zu einseitigem, kurzfristigem und übertriebenem Profitstreben geführt hat. Mitunter ist der Shareholder-Value-Ansatz (Mit-)Verursacher vieler Krisen, Fehlentscheidungen in Gesellschaft, Natur und Wirtschaft allgemein. Die hinter dem Shareholder-Value-Ansatz stehenden Menschenbilder, wie die des rationalen »Homo oeconomicus«, die daraus abgeleiteten Modelle, Management-Philosophien und das resultierende Management-Fehlverhalten sind nicht mehr mit der komplexen und dynamischen Realität vereinbar und schon gar nicht mehr in ihrer exzessiven Form wünschenswert. Finanzielle Leistungskennzahlen eines Unternehmens oder einer Volkswirtschaft sind wichtig, aber allein zu einseitig und nur ein Mittel, eine Voraussetzung, Teil eines komplexen Nutzenkonstruktes für die Menschen und die Gesellschaft, respektive die Summe aller Stakeholder. Ein wesentlich wichtigerer Aspekt für alle Unternehmen ist die gesellschaftliche Akzeptanz. Diese ist bereits heute und wird in Zukunft umso mehr ein entscheidender Vermögenswert jedes Unternehmens sein. Nicht zuletzt, weil dieser auch der einzige Vermögenswert ist, der nicht autonom hergestellt bzw. beschafft werden kann, sondern gemeinsam über Interaktionen in komplexen Netzwerkstrukturen entwickelt wird und stets dynamisch bleibt. Somit ist die Annahme, dass eine einmal erworbene Betriebserlaubnis endgültig ist, ein Irrglaube – eine nostalgische Anekdote einer längst vergangenen Zeit – kurz: schlichtweg falsch. Vielmehr muss die »Licence to operate« immer wieder aufs Neue »verdient« werden.¹⁰²

1.3 Bedeutung des Intermediärs in der Interessenvertretung abgeleitet von Theorien zu marktlichen Austauschbeziehungen

von Anton Meyer und Anja Meindl

Soeben haben Sie Generelles zum Begriff Stakeholder und Stakeholder-Management erfahren. Der folgende Beitrag wendet dies nun für den konkreten Fall der Interessenvertretung an. Für einen Überblick zu den Stakeholdern in der EU siehe Kapitel 4. Neben den Institutionen der EU (Kommission, Parlament und Rat) werden dort auch gesellschaftliche Stakeholder (z.B. Unternehmen, NGOs, Kirchen, Sozialverbände, Gewerkschaften etc.) vorgestellt und ihre Charakteristika sowie Wesensmerkmale thematisiert. Zur Begriffsdefinition von Interessenvertretung und der Abgrenzung verschiedener Arten von Interessenvertretung siehe Kapitel 2. Dieser Abschnitt bildet die Einordnung der Interessenvertretun-

¹⁰² Vgl. Post/Preston/Sachs (2002), S. 248.

gen in die ökonomische Theorie (Abschnitt 1.3.1). In Hinblick auf politische Interessenvertretungen oder Governmental Relations Manager (siehe Kapitel 7), die die Rolle von Intermediären innerhalb der politischen Stakeholder der EU einnehmen, lassen sich Theorien, die die Existenz und Bedeutung von Intermediären innerhalb von marktlichen Austauschbeziehungen erklären, zu Rate ziehen, um die Existenz von Governmental Relations Managern zu legitimieren und ihre besondere Rolle und Bedeutung zu verstehen.

1.3.1 Intermediäre

1.3.1.1 Begriffsdefinitionen

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betrachtung von Intermediären sind die frühen Handelstheorien des 18. Jahrhunderts.¹⁰³ Der Begriff stammt von *inter* (lateinisch) = zwischen/unter/während und *medius* (lateinisch) = der mittlere, dazwischenliegend. Die vielfältigen Formen von Intermediären, die sich auf Handel, Innovation, Marketing, Finanz- oder digitale Intermediäre beziehen, spiegeln sich in den vielfältigen multiplen und unterschiedlichsten Definitionen wider, die eine einheitliche Begriffsdefinition erschweren. Abbildung 1.17 zeigt eine kleine Auswahl an beispielhaften Definitionen. Um ein einheitliches Begriffsverständnis für diese Veröffentlichung zu generieren, legen wir die folgende Definition zugrunde: ein Intermediär ist »[...] *an independent, profit-maximizing economic agent mediating between two market sides in presence of market imperfections*«¹⁰⁴. Märkte und ihre Unvollkommenheit sind also zentral für das Konzept der Intermediation.

Ein *Markt* ist als komplexes ökonomisches und soziales Beziehungsnetz zu begreifen¹⁰⁵ und beschreibt den Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage an bzw. nach materiellen Leistungen, Diensten oder Chancen (im Sinne von Rechten).¹⁰⁶ Märkte sollen Austausch ermöglichen. Ein Tausch ist allerdings erst dann potenziell möglich, wenn neben dem entsprechend notwendigen Tauschbedürfnis beider Tauschparteien die Tauschabsichten von Anbieter und Nachfrager zeitlich auch zusammenfallen und räumlich abwickelbar sind. Das heißt, sie müssen sowohl sachlich (was soll getauscht werden), persönlich (welche Akteure sind involviert) als auch räumlich (wo kann ein Tausch vollzogen werden) und zeitlich (wann kann ein Tausch vollzogen werden) spezifizierbar und als ein aus der Gesamtmenge an ökonomischen Interdependenzen isoliert zu betrachtendes Subsystem zu verstehen sein. Dementsprechend definiert sich ein Markt im Allgemeinen als »die (vom Untersuchungszweck abhängige) sachliche, persönliche, zeitliche und räumliche Abgrenzung einer Menge (≥ 1) von Gütern, Nachfragern und Anbietern, die zusammen ein ökonomisches und soziales Beziehungsnetz bilden«¹⁰⁷.

¹⁰³ Vgl. Steuart (1767).

¹⁰⁴ Rose (1999), S. 51.

¹⁰⁵ Vgl. Piekenbrock/Hennig (2013), S. 164.

¹⁰⁶ Vgl. Homburg/Krohmer (2006), S. 2; Meyer (1973), S. 40 ff.

¹⁰⁷ Piekenbrock/Hennig (2013), S. 165.

Steuart (1767), S. 177	»This operation is trade: it relieves both parties of the whole trouble of transportation, and adjusting wants to wants, or wants to money. The merchant represents by turns both the consumer, the manufacturer, and the money. To the consumer he appears as the whole body of manufacturers; to the manufacturers, as the whole body of consumers; and to the one and the other class his credit supplies the use of money.«
Oxford Advanced Learner's Dictionary (2005), S. 812	»A person or an organization that helps other people or organizations to make an agreement by being a means of communication between them.«
Picot et al. (2003), S. 377	»Unter Intermediären werden im Allgemeinen Akteure verstanden, die weder als Anbieter noch als Nachfrager auftreten, sondern das Funktionieren des Marktes insgesamt erleichtern oder erst ermöglichen und dafür eine Provision o. ä. erhalten«
Yavas (1995), S. 18	»One of the main explanations of intermediaries in search markets ... is that they resolve ... inefficiencies in return for a profit. «
Zeithaml/Bitner (2003), S. 367	»Service intermediaries perform many important functions for the service principal – coproducing the service, making services locally available , and functioning as the bond between the principal and the customer. «
Rose (1999), S. 51	»An intermediary is an independent, profit-maximizing economic agent mediating between two market sides in presence of market imperfections. Intermediation is the bridging the incompatibilities between the two (market) sides involved in a transaction by transformation of output attributes of the supply market side to appropriate input attributes of the demand market side.«
Lee/Son/Suh (2010), S. 70	»Online marketplaces are often established and run by a third-party intermediary that matches buyers and sellers, and facilitates transactions between them. This is because intermediaries hold a proprietary position as the sole owners of transaction information. By amassing and analyzing a vast amount of transaction information, intermediaries are able to play a crucial role as the provider of a knowledge platform through which participating sellers can obtain valuable market knowledge about customers and competitors.«
Donnelly (1976), S. 56 f.	»Channels of distribution have evolved in many service industries, which use separate organizational entities as intermediaries between the producer and user of the service. These intermediaries play a variety of roles in making the services available to prospective users.“ „ Any extra-corporate entity between the producer of a service and prospective users that is utilized to make the service available and/or more convenient is a marketing intermediary for that service.«

Abbildung 1.17: Exemplarische Definitionen zu Intermediären

Allen Definitionen gemein ist die Annahme, dass Intermediäre eine potenzielle Mittelstellung innerhalb der Wertschöpfungskette zwischen »herstellendem« Anbieter und konsumierendem Nachfrager einnehmen, wobei sich die Intermediation auch durch ihre Bedingtheit von sowie Relativität zu Angebot und Nachfrage auszeichnet und Intermediäre in jeglicher Konzeptualisierung als entscheidende Mediatoren in der Wertschöpfungskette gesehen werden.¹⁰⁸ Dabei verstehen wir Intermediäre als unabhängige ökonomische Teilnehmer am Markt, die eine individuelle Gewinnmaximierung anstreben.¹⁰⁹ Entscheidend ist, dass die Beteiligung von Intermediären als sog. »market-maker«¹¹⁰ bzw. »match-maker« – den Austausch, vor allem in räumlicher und zeitlicher Hinsicht, häufig erst ermöglichen oder zumindest den Zugang zu Märkten erleichtern.¹¹¹

Auf welchen Annahmen diese Vorteilhaftigkeit beruht, bzw. wie es zu selbigen kommt, kann mit diversen ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Theorien erklärt werden.

1.3.1.2 Intermediäre erklärt durch ökonomische Theorien

In neoklassischen Theorien spielen Intermediäre keine Rolle, da deren grundsätzliche Annahme von perfekten Märkten¹¹² keinen Raum für Mittelsmänner lässt.¹¹³ Diese können sich weder asymmetrisch verteilte Informationen zu Nutzen machen¹¹⁴ noch Margen abschöpfen, da perfekte Märkte einheitliche und transparente Preise garantieren.¹¹⁵ Deswegen sind neoinstitutionelle Annahmen von unvollkommenen Märkten eine notwendige Voraussetzung für eine wissenschaftliche Analyse und Legitimation von Intermediären.¹¹⁶ In diesem Sinne ist die Existenz von Intermediären in Märkten aus einer (wohlfahrts-)ökonomischen Perspektive im Umkehrschluss dann vor allem damit zu begründen, dass Intermediäre idealtypischerweise Ineffizienzen im Markt (gegen ein entsprechendes Entgelt) reduzieren, wie die folgenden Ausführungen zeigen werden.¹¹⁷ Am Ende dieses Abschnitts geben wir eine Literaturliste, die die Rolle von Intermediä-

¹⁰⁸ Vgl. Chircu/Kauffman (1999), S. 109; von Walter/Hess (2005), S. 19; Rose (1999), S. 51.

¹⁰⁹ Vgl. Rose (1999), S. 51. Wir grenzen also unser Verständnis von Intermediären auf Fälle ein, die für ihr Engagement eine Form von Bezahlung erhalten. Diese wird als Provision bezeichnet und schließt freundschaftliche Dienste oder Gefallen aus (vgl. von Walter/Hess (2005), S. 40; Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 377).

¹¹⁰ Cummins/Doherty (2006), S. 360.

¹¹¹ Vgl. Hess/von Walter (2006), S. 3. Intermediäre können entsprechend als spezielle System- bzw. Markt-Beeinflusser verstanden werden, größtenteils und vor allem der Gruppe der Marktberater zugeordnet werden; vgl. Meyer (1973), S. 88.

¹¹² Die Annahmen eines vollkommenen Marktes umfassen vollständige Markttransparenz, unmittelbare Reaktionsgeschwindigkeit, das Nichtvorhandensein von Präferenzen sowie strikt rationales Entscheidungsverhalten seitens Anbieter und Nachfrager, das Nichtvorhandensein von Transportkosten sowie das zeitliche Zusammenfallen von Angebot und Nachfrage; vgl. dazu Mecke/Piekenbrock/Sauerland (2014); Hess/von Walter (2006), S. 3; Scholes/Benston/Smith (1976), S. 217; Allen/Santomero (1998), S. 1462.

¹¹³ Vgl. Hess/von Walter (2006), S. 3; Scholes/Benston/Smith (1976), S. 217.

¹¹⁴ Vgl. Leland/Pyle (1977), S. 383.

¹¹⁵ Vgl. Hess/von Walter (2006), S. 3; Jevons (1871), S. 91 f.

¹¹⁶ Vgl. Scholes/Benston/Smith (1976), S. 217.

¹¹⁷ Vgl. Yavaş (1995), S. 18.

ren mittels politischer und soziologischer Theorien erklärt. Kern dieses Abschnitts soll jedoch der Erklärungsbeitrag der ökonomischen Theorie sein.

1.3.1.2.1 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie¹¹⁸ beschäftigt sich mit Kosten, die auftreten, wenn Eigentumsrechte übertragen werden.¹¹⁹ Durch die zugrunde liegenden Verhaltensannahmen (begrenzte Rationalität, asymmetrische Informationsverteilung und Opportunismus) und den Einfluss von Ungewissheit, Austauschhäufigkeit und ressourcenspezifischer Ausstattung der Transaktionspartner sehen diese sich einer Reihe von Problemen gegenüber, welche den Wert der Transaktion schmälern oder diese gänzlich verhindern können.¹²⁰ Das Kalkül der Theorie besagt, dass durch die Minimalisierung der mit der Transaktion verbundenen Kosten in der Konsequenz die Effizienz der Transaktion maximiert wird.¹²¹ Transaktionskosten treten sowohl vor dem Vertragsabschluss auf (verursacht durch die Suche nach Informationen, im Rahmen von Verhandlungen und der Vertragsgestaltung) und nach dem Vertragsschluss durch die Überwachung der Ausführung und möglichen Anpassungen des Vertrags.¹²² Intermedierte Transaktionen sind dann vorteilhaft, wenn sie den Marktteilnehmern helfen, ihre involvierten Transaktionskosten stärker zu reduzieren, als die Vergütung des Intermediärs Kosten verursacht.¹²³ Wobei die Kosten nicht einfach auf die andere Vertragspartei verlagert werden dürfen, wodurch eine Partei schlechter gestellt wäre als ohne die Integration eines Intermediärs¹²⁴, sondern für eine pareto-optimale Situation wie in Abbildung 1.18 dargestellt neben $T_2 + T_3 \leq T_1$ auch $T_{A2} \leq T_{A1}$ und $T_{N2} \leq T_{N1}$ gelten muss.

Intermediäre sind in der Lage, Transaktionskosten zu minimieren, da sie Unsicherheiten der Vertragspartner reduzieren und transaktionsspezifische Investments internalisieren und zu ihrem Vorteil nutzen können.¹²⁶ Insbesondere die transaktionsspezifischen Investitionen (z. B. zum Aufbau eines extensiven Vertriebsnetzes oder industriespezifischen Wissens) sind für hohe Transaktionskosten verantwortlich.¹²⁷ Ein Intermediär kann diese spezifischen Assets nicht nur wiederholt in ähnlichen Transaktionen mit anderen Kunden nutzen,¹²⁸ sondern kann auch seine Erfahrung, sein Kapital und seine geringeren Opportunitätskosten nutzen, um Ressourcen zu bekommen oder zu verbessern und die Häufigkeit

¹¹⁸ Vgl. Coase (1937); Williamson (1975; 1985).

¹¹⁹ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008); Wareham/Zheng/Straub (2005).

¹²⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 41; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 39; Cummins/Doherty (2006), S. 359, 394; Anderson/Anderson (2002), S. 53.

¹²¹ Vgl. Williamson (1985), S. 22.

¹²² Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 42; Ebers/Gotsch (2006), S. 278.

¹²³ Vgl. von Walter/Hess (2005), S. 33-34; Yavaş (1995), S. 18.

¹²⁴ Vgl. Wiese (2010), S. 271.

¹²⁶ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 283.

¹²⁷ Vgl. Williamson (1985), S. 52.

¹²⁸ Vgl. Scholes/Benston/Smith (1976), S. 222.

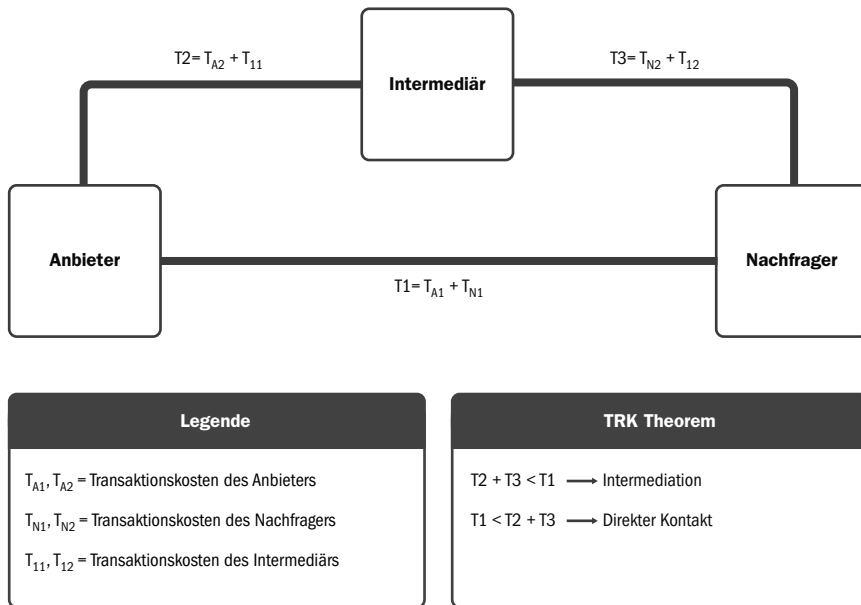


Abbildung 1.18: Intermediation zur Reduktion von Transaktionskosten¹²⁵

einer Transaktion zu erhöhen und dadurch Skaleneffekte zu erzielen¹²⁹ und so ein besseres Ergebnis zu erzielen.¹³⁰ Es sei jedoch angemerkt, dass auch die Beziehung zum Intermediär für dessen Kunden Unsicherheiten birgt, da er weder die Qualität der erhaltenen Dienstleistung noch den Opportunismus des Intermediärs beurteilen kann, sodass die Einschaltung eines Intermediärs nachteilig sein kann im Vergleich zum direkten Kontakt mit dem Anbieter.¹³¹ Unter der generellen Annahme von Risikoneutralität aller Akteure¹³² steigen Transaktionskosten mit zunehmender Unsicherheit. Der Einfluss der Unsicherheit wird umso größer, je wichtiger die Transaktion für den Akteur ist und je mehr ein möglicher Fehler des Intermediärs die Reputation seines Kunden schädigen kann.¹³³ Dennoch kann eine Intermediation Effizienzvorteile bringen, da die Wertschöpfung durch den Kunden selbst auch Unsicherheiten birgt hinsichtlich der Qualität der Leistungserstellung.¹³⁴ Demzufolge sind Intermediäre als Dienstleistungsanbieter extrem abhängig vom Vertrauen ihrer Klienten.¹³⁵ Durch das Signalisieren seiner (größeren) Professionalität (Kompetenz, Erfahrung etc.), seiner höheren Servicestandards und einer grundlegend vertrauensvollen Beziehung kann der Intermediär die transaktionsbezogene Unsicherheit im Vergleich zum direkten Kontakt zwi-

¹²⁵ Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an von Walter/Hess (2005), S. 34.

¹²⁹ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 283.

¹³⁰ Vgl. Zeithaml/Bitner (2000), S. 351.

¹³¹ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 279, 282-283.

¹³² Vgl. Geyskens/Steenkamp/Kumar (2006), S. 520; Ebers/Gotsch (2006), S. 281.

¹³³ Vgl. Zeithaml/Bitner (2000), S. 351.

¹³⁴ Vgl. Lusch/Brown/Brunswick (1992), S. 129.

¹³⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 91.

schen den Transaktionspartnern reduzieren.¹³⁶ Konform hierzu zeigt die Prospect Theory¹³⁷, dass ein sicheres Ergebnis einem unsicheren vorgezogen wird, auch wenn die unsichere Alternative ein monetär besseres Ergebnis versprechen würde.

1.3.1.2.2 Search Theory

Der Chance, den bestmöglichen Transaktionspartner¹³⁸ zu finden, stehen Suchkosten gegenüber, da die Kosten der Suche mit zunehmender Anzahl an geknüpften Kontakten und für die Suche verwendeter Zeit steigt.¹³⁹ Die Suchkostentheorie¹⁴⁰ fokussiert den Trade-off zwischen den Kosten, die mit der ex-ante Evaluierung eines weiteren potenziellen Partners verbunden sind – insbesondere aufseiten des Nachfragers. Intermediäre liefern suchkostentheoretisch Vorteile, weil sie die Kontaktpunkte einer Suche reduzieren und die Möglichkeit bieten, potenzielle Transaktionspartner effizienter und effektiver zu identifizieren (z. B. durch Spezialisierung auf ein bestimmtes Nischenmarktsegment),¹⁴¹ wodurch sich die Suchkosten¹⁴² für beide Seiten der Marktteilnehmer reduzieren und der Transaktionsprozess optimiert wird. Der Baligh-Richartz-Effekt (vgl. Abbildung 1.19) zeigt die potenziell möglichen Einsparungen durch die Existenz eines Intermediärs, der den zentralen medierenden »Knoten« zwischen den beiden Marktseiten bildet.¹⁴³

Der *Baligh-Richartz-Effekt* besagt, dass mit einer steigenden Anzahl von möglichen Kontaktpartnern und -punkten die Kosten für das Finden von (potenziellen) Partnern steigen. Ausgehend von einem Minimum von zwei Akteuren auf beiden Marktseiten, reduziert ein Intermediär als zentraler Kontaktpunkt mit einem überproportionalen Effekt die Kosten, wenn die Anzahl der Spieler am Markt steigt.¹⁴⁴ Steigt allerdings die Anzahl an Intermediären auf einer Wertschöpfungsstufe unverhältnismäßig, verschwindet dieser Effekt¹⁴⁵, bis eine weitere Zwischenstufe integriert wird, die die Anzahl an Kontaktpunkten wieder reduziert.¹⁴⁶ Idealerweise würden alle Marktteilnehmer den Intermediär kontaktieren und die

¹³⁶ Vgl. Smith/Carroll/Ashford (1995), S. 10 f.

¹³⁷ Vgl. Kahnemann/Tversky (1979).

¹³⁸ Das Angebot von Anbieter (hinsichtlich Preis und Qualität) und Nachfrager (hinsichtlich ihres Reservationspreises) kann sich signifikant unterscheiden. Durch intransparente Märkte kann kein Transaktionspartner jemals vollständig über die wechselseitige Identität informiert sein (vgl. Spulber (1996a), S. 560-561; Stigler (1961), S. 213 f.; Diamond (1987), S. 429; Pratt/Wise/Zeckhauser (1979), S. 204).

¹³⁹ Vgl. Stigler (1961), S. 215 f.; Burdett/Judd (1983), S. 955; Albrecht (2011), S. 238.

¹⁴⁰ Vgl. Stigler (1961).

¹⁴¹ Vgl. Spulber (1996a), S. 560 f.; Stigler (1961), S. 216, 220; Cosimano (1996), S. 134.

¹⁴² Die Suchkosten bestehen jetzt aus der geringeren Zeit der Informationssuche und der Provision, die dem Intermediär gezahlt werden muss.

¹⁴³ Vgl. Baligh/Richartz (1964), S. 670 f.; Toporowski (1999), S. 81.

¹⁴⁴ Vgl. Baligh/Richartz (1964), S. 670 f.

¹⁴⁵ Vgl. Toporowski (1999), S. 81.

¹⁴⁶ Vgl. Baligh/Richartz (1964), S. 670 f.

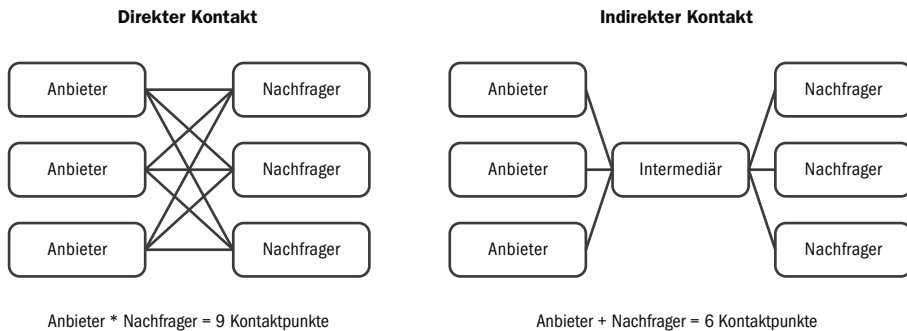


Abbildung 1.19: Vereinfachungseffekt durch Integration von Intermediären¹⁴⁸

selbstinitiierte Suche vollständig aufgeben und dabei durch diesen Intermediär dennoch ihrem geeignetsten Transaktionspartner zugeordnet werden.¹⁴⁷

Die Suchkostentheorie nimmt auch an, dass die Verzögerung (die sich aus der Suche einer zusätzlichen Alternative ergibt oder durch die Herstellung irrelevanter Kontakte) jeder Transaktion ihre Kosten erhöht. Die Theorie analysiert die optimale Strategie eines Individuums, wenn aus einer Reihe von unsicheren Möglichkeiten ausgewählt werden muss. Mathematisch kalkuliert die Suchkostentheorie den idealen Endpunkt einer Suche. Individuen mit geringen Suchkosten werden den direkten Kontakt bevorzugen, wohingegen sich Individuen mit hohen Suchkosten für die Integration eines Intermediärs entscheiden werden.¹⁴⁹

1.3.1.2.3 Intermediation Theory of the Firm

Die Intermediation Theory of the Firm betrachtet grundsätzlich alle Unternehmen am Markt als Intermediäre.¹⁵⁰ Unternehmen treten nur dann in einen Markt ein, wenn sie die Transaktionskosten im Vergleich zu einer direkten Austauschbeziehung zwischen Lieferanten und Kunden reduzieren können.¹⁵¹ Unternehmen müssen also Gewinne erwirtschaften, die im Vergleich zu einem direkten Austausch über alle Kosten und Wertschöpfungspunkte hinweg für beide Transaktionspartner vorteilhaft sind.¹⁵² Intermediäre (Firmen) können Skalenvorteile

¹⁴⁸ Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an von Walter/Hess (2005), S. 23.

¹⁴⁷ Vgl. Stigler (1961), S. 216; Scholes et al. (1976), S. 223; Bhargava/Choudhary (2004), S. 23; Baye/Morgan (2001), S. 454.

¹⁴⁹ Vgl. Stigler (1961), S. 187; Butters (1977), S. 257 f.; Burdett/Judd (1983), S. 457; Posey/Yavas (1995), S. 536-538; Posey/Tennyson (1998), S. 257.

¹⁵⁰ Vgl. Spulber (1996).

¹⁵¹ Vgl. Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 256.

¹⁵² Vgl. Spulber (1996a), S. 560; Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 256; Backhaus/Voeth (2010), S. 13 f.; Transaktionsmöglichkeiten ergeben sich neben den marktlichen Chancen für Unternehmen insbesondere aus der spezifischen Ressourcenausstattung, die ein Unternehmen besitzt, und den entsprechenden Kompetenzen (vgl. Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 256). Konform mit dem resource-based view (vgl. Peteraf (1993); Prahalad/Hamel (1990); Wernerfelt (1984)) sollten sich Intermediäre auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, um diesen komparativen Vorteil langfristig aufrechterhalten zu können (vgl. Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 264; Peng/York (2001), S. 328; Bhattacharya/Thakor (1993), S. 8).

für sich verbuchen,¹⁵³ Risiken der Transaktionspartner reduzieren¹⁵⁴ und Reputation¹⁵⁵ für ihre mediiierenden Dienste aufbauen,¹⁵⁶ die nicht nur die Transaktionskosten, sondern auch die involvierten Agenturkosten reduzieren (siehe im Folgenden).

1.3.1.2.4 *Principal Agent Theorie*

Die Prinzipal Agent Theorie¹⁵⁷ beschäftigt sich mit Situationen, in denen ein Prinzipal (die Person oder Partei, die einen Auftrag erteilt) Dienste oder Kompetenzen von einem Agenten (dem Empfänger des Auftrages) nutzt, um seine Interessen zu erfüllen, und dafür eine Bezahlung erteilt.¹⁵⁸ Die Agenturtheorie versucht dabei aber weniger die komparativen Kostenvorteile durch einen Agenten zu ergründen, sondern dessen Potenzial, die praktische Implementierung und Durchführung des Dienstes möglichst effizient sicherzustellen, d. h. mit minimalen Agenturkosten.¹⁵⁹ Agenturkosten werden durch divergierende Interessen und asymmetrische Informationen zwischen Prinzipal und Agenten verursacht, wobei davon ausgegangen wird, dass der Agent hinsichtlich seiner Fähigkeiten, wahren Intentionen, Kompetenzen, seines Wissenstandes und Verhaltens besser informiert ist als der Prinzipal.¹⁶⁰ Hinzu kommen unterschiedliche Risikoaffinität¹⁶¹ und drohendes opportunistisches Verhalten des Agenten zu Lasten des Prinzipals.¹⁶² Das Kalkül des Prinzipals hält diesen Kosten die Vorteile, die ihm durch den Agenten entstehen, entgegen, indem er dessen spezielle Kompetenzen, z. B. dessen tacites Wissen, Zugang zu einem wertvollen Netzwerk, spezifische Erfahrungen, Zeit etc. für sich nutzen kann oder auch das grundsätzliche Ermöglichen eines Geschäfts, das dem Prinzipal ohne den Agenten nicht möglich wäre, weil ihm z. B. grundlegende Kompetenzen fehlen.¹⁶³ Intermediäre können grundsätzlich als Agenten ihrer Kunden gesehen werden.¹⁶⁴ Einen Intermediär einzuschalten kann wohlfahrtssteigernd sein bezüglich Kosten, Platz, Zeit, Flexibilität, quantitativ und qualitativ besserer Arrangements, die zu verkürzten Suchzeiten und niedrigeren Transaktionskosten führen, oder im Extremfall Transaktionen über-

153 Vgl. Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 257; Chan (1983), S. 1545; Scholes/Benston/Smith (1976), S. 222; Diamond (1984), S. 393; Bhattacharya/Thakor (1993), S. 8.

154 Vgl. Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 257; Allen/Santomero (1998), S. 1462; Burani (2008), S. 77; Santomero (1984), S. 577.

155 Für eine angemessene Definition von Reputation folgen wir Simon (1985), S. 37, der Reputation als Ergebnis von zufriedenen Kundenerlebnissen mit einer Unternehmung und deren Diensten sieht, und Spence (1974), S. 107, der definiert »reputation as outcome of a process in which firms signal their key characteristics to constituents to maximize their social status« (Schwaiger (2004), S. 48).

156 Vgl. Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 257; Scholes/Benston/Smith (1976), S. 223; Hagel III/ Rayport (1997), S. 54.

157 Vgl. Berle/Means (1932); Coase (1937); Jensen/Meckling (1976).

158 Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 258, 263; Jensen/Meckling (1976), S. 308; Eisenhardt (1989), S. 58.

159 Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308 f.; Ebers/Gotsch (2006), S. 259.

160 Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 261.

161 Dem Prinzipal wird Risikoneutralität unterstellt, wohingegen sich der Agent durch Risikoaversion auszeichnet; vgl. Anderson/ Oliver (1897), S. 79; Basu/Lal/Srinivasan (1985), S. 272.

162 Vgl. Picot/Dietl/Franck (2008), S. 74; Eisenhardt (1989), S. 58; Picot (1991), S. 150.

163 Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 258.

164 Vgl. Ross (1973), S. 134; Jensen/Meckling (1976), S. 309 f.; Pratt/Zeckhauser (1985), S. 2.

haupt erst einleiten und ermöglichen.¹⁶⁵ Da die Integration eines Intermediärs zunächst einmal zusätzliche Kosten verursacht,¹⁶⁶ muss dieser in der Konsequenz in der Lage sein, überproportionale Ersparnisse zu erzielen, die zu einer für alle Beteiligten pareto-optimalen Situation führen.¹⁶⁷ Ermöglicht wird dies, indem der Intermediär die der Prinzipal-Agenten-Beziehung inhärenten Probleme löst, die sich aus »hidden characteristics«, »hidden intention«, »hidden knowledge« und »hidden action« ergeben.

Bildet sich der Prinzipal im Falle von »hidden characteristics« falsche Annahmen bezüglich Kompetenzen und Potenzialen des Agenten, kann der besser informierte Intermediär ihn darauf hinweisen oder ihn a priori bei der Auswahl geeigneter Transaktionspartner unterstützen¹⁶⁸ und dadurch in der übergeordneten Agentenbeziehung die Agenturkosten reduzieren.¹⁶⁹ Ross weitet die Idee der »hidden characteristics« zu einer Beratungschance für Intermediäre aus.¹⁷⁰ Intermediäre können demnach den Transaktionspartnern Zusatznutzen bieten, indem sie die Partner auf Eigenschaften und Fähigkeiten hinweisen, die der jeweils andere anstrebt, begehrt oder braucht.

Nach Abschluss des Vertrages können »hidden intentions« dem Prinzipal schaden, durch zuvor verdeckte Absichten des Agenten, z. B. durch das opportunistische Ausnutzen von Lücken im Vertrag oder die Abhängigkeit des Prinzipals durch spezifisch getätigte Investments.¹⁷¹ Ein – im Vergleich zum Prinzipal – besser informierter Intermediär kann auf diese Gefahren hinweisen, dem Prinzipal die eigentlichen Ziele des Agenten transparent machen, ihm helfen, vertragliche Lücken zu vermeiden und Anreiz- und Kontrollmechanismen zu installieren, oder selbst spezifische Investments des Agenten übernehmen, Ziele und so die Abhängigkeit des Prinzipals vom Agenten reduzieren.¹⁷²

Im Falle von »hidden knowledge« kann der Prinzipal das Ergebnis der Arbeit des Agenten weder verstehen noch beurteilen oder im Falle von »hidden action« kann der Prinzipal den Wertschöpfungsbeitrag des Agenten nicht sicher nachvollziehen und ermessen.¹⁷³ Der besser informierte Intermediär kann dem Prinzipal mit der Bewertung der Ergebnisse helfen und zusätzlich die Installation von Kontroll- und Informationsmechanismen beeinflussen.¹⁷⁴

¹⁶⁵ Vgl. Rosen (2013), S. 628; Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 260 f.

¹⁶⁶ Da neben seiner Provision auch für die Suche, das Überwachen und die Kontrolle des Intermediärs Kosten anfallen (vgl. Yavaş (1995), S. 18; Ebers/Gotsch (2006), S. 262; Diamond (1984), S. 393).

¹⁶⁷ Vgl. Diamond (1984), S. 399; Wiese (2010), S. 12.

¹⁶⁸ Vgl. Anderson/Oliver (1987), S. 79; Basu/Lal/Srinivasan (1985), S. 272; Akerlof (1970), S. 489, 495.

¹⁶⁹ Vgl. Kennes/Schiff (2008), S. 1192; Bhargava/Choudhary (2004), S. 24, 27; Ross (1989), S. 551.

¹⁷⁰ Vgl. Ross (1989), S. 550.

¹⁷¹ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 264.

¹⁷² Vgl. Mass (2010), S. 5 f.; Diamond (1984), S. 394.

¹⁷³ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 264.

¹⁷⁴ Vgl. Mass (2010), S. 5 f.; Ebers/Gotsch (2006), S. 265 f.

In allen Fällen erhöht der Intermediär die Transparenz des Verantwortungsbereichs des Agenten für den Prinzipal, indem er die Transmission von Wissen und Information und das Verhalten des Agenten obsolet macht.¹⁷⁵ Die Rechtfertigung für die Existenz von Intermediären speist sich aus agenturtheoretischer Sicht aus der Überlegenheit seiner Informationen,¹⁷⁶ seiner Spezialisierung, seinen Größen- und Verbundvorteilen und seiner Reputation als überlegener Informationsdienstleister,¹⁷⁷ wodurch er Vertrauen für die neutrale, diskrete Handhabung von wichtiger (z.B. finanzieller oder strategischer) Information gewinnt und diese in der Konsequenz leichter, schneller oder überhaupt erhält.¹⁷⁸ Um Effizienz zu gewährleisten muss garantiert werden, dass der Intermediär selbst kein opportunistisches Verhalten an den Tag legt und die Prinzipal-Intermediärs-Beziehung so besser vorhersehbar und kalkulierbar ist als die übergeordnete Prinzipal-Agent-Beziehung.¹⁷⁹ Die Reputation eines Intermediärs als vertrauensvoller Service-dienstleister ist folglich erfolgsentscheidend und wird z.B. durch das Unterzeichnen eines Ehrenkodexes unterstrichen, durch das Einhalten bestimmter Service-Standards, den Ausweis von Zertifikaten und den langfristig angelegten Aufbau von authentischen und seriösen Geschäftsbeziehungen.¹⁸⁰

1.3.1.3 Verhaltenswissenschaftliche Theorien

Im Gegensatz zu den bisher behandelten Theorien, die allesamt eine ökonomische Perspektive auf Intermediäre einnehmen, ermöglichen die Structural Hole Theory¹⁸¹ und die Social Exchange Theory¹⁸² einen verhaltenswissenschaftlichen Blickwinkel.

1.3.1.3.1 Structural Hole Theory

Ebenso wie die Search Theory beschäftigt sich die Structural Hole Theory¹⁸³ mit der Struktur von sozialen Netzwerken und deren Einfluss auf die »searchability« von potenziellen Transaktionspartnern.¹⁸⁴ Es wird angenommen, dass sich in sozialen Netzwerken ab einer bestimmten Größe Cluster bilden, die sich dadurch auszeichnen, dass innerhalb des Clusters intensive Verbindungen zwischen den

175 Vgl. Draper/Hoag (1978), S. 597; Campbell/Kracaw (1980), S. 864; Brealey/Leland/Pyle (1977), S. 383; Chemmanur/Fulghieri (1994), S. 58; Santomero (1984), S. 577f.; Bhattacharya/Thakor (1993), S. 14; Spulber/Pandian/Robertson (2003), S. 261.

176 Vgl. Chan (1983), S. 1545; Luo/Donthu (2007), S. 454; Gopalan/Nanda/Yerramilli (2011), S. 2083; Eisenhardt (1989), S. 61, 64.

177 Vgl. Scholes/Benston/Smith (1976), S. 223.

178 Vgl. Hagel III/Rayport (1997), S. 54.

179 Vgl. Gopalan/Nanda/Yerramilli (2011), S. 2084f.; Campbell/Kracaw (1980), S. 876; Chemmanur/Fulghieri (1994), S. 58; Peng/York (2001), S. 330; Spulber (1996b), S. 149; Diamond (1984), S. 393; Draper/Hoag (1978), S. 596; Brealey/Leland/Pyle (1977), S. 383.

180 Vgl. Bailey/Bakos (1997), S. 3; Ebers/Gotsch (2006), S. 265f.; Diamond (1984), S. 394; Chan (1983), S. 1560; Gopalan/Nanda/Yerramilli (2011), S. 2083, 2085; Bhattacharya/Thakor (1993), S. 18f.; Spulber (1996b), S. 148.

181 Vgl. Burt (1992).

182 Vgl. Homans (1958); Thibaut/Kelley (1959); Blau (1964).

183 Vgl. Burt (1992).

184 Vgl. Burt (1997), S. 340; Zaheer/Soda (2009), S. 2.

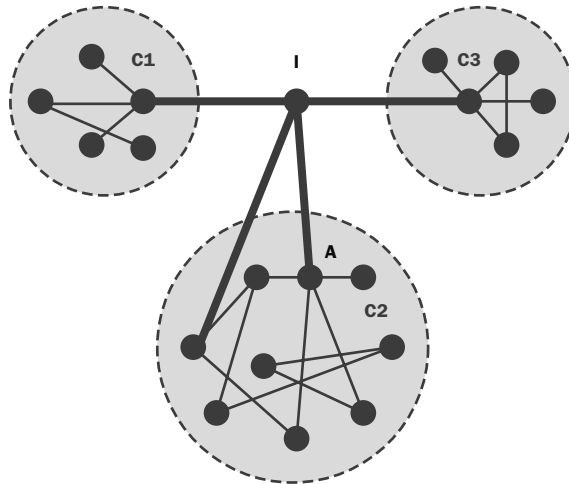


Abbildung 1.20: Cluster innerhalb eines sozialen Netzwerks¹⁸⁷

Akteuren bestehen, zwischen den Clustern jedoch nur sehr schwache Verbindungen.¹⁸⁵ Folglich zeigen Informationen innerhalb eines Netzwerkclusters eine höhere Redundanz als außerhalb. Märkte sind anfällig für sog. strukturelle Löcher, wie z. B. den beschränkten Zugang zu Informationen oder Kontakten. Individuen können Wettbewerbsvorteile generieren, wenn sie in der Lage sind, diese strukturellen Löcher zu überbrücken, indem sie sich an möglichst vielen Schnittstellen positionieren.¹⁸⁶

Abbildung 1.20 verdeutlicht die vorteilhafte Rolle von Intermediären: Dargestellt wird ein Intermediär I an der Schnittstelle zwischen drei Clustern (C1, C2 und C3) und ein Akteur A, der mögliche Transaktionspartner sucht. Gemäß der Structural Hole Theory kann A selbst sehr einfach Kontakte innerhalb seines Clusters C2 herstellen, Informationen austauschen und die Preise aller Marktteilnehmer in diesem Cluster erfahren.¹⁸⁸ Zugang zu den Akteuren in den Clustern C1 und C3 ist A jedoch aufgrund seiner fehlenden Verbindungen nicht direkt möglich. A ist also auf die Hilfe des Intermediärs I angewiesen, der ihm Zugang zu den Clustern verschaffen kann. Intermediäre finden demnach ihre Berechtigung und Vorteilhaftigkeit in Märkten, indem sie in der Lage sind, strukturelle Löcher durch diversifizierte Kontakte zu überbrücken, und ihren Kunden Zugang zu neuen Märkten, Marktsegmenten, Informationen und zusätzlichen Transaktionen ermöglichen.¹⁸⁹ Zusätzlich können Intermediäre auch in das eigene Netz-

¹⁸⁷ Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Burt (1997), S. 341.

¹⁸⁵ Vgl. Markovsky (1993), S. 153.

¹⁸⁶ Vgl. Zinkhan (1994), S. 152; Burt (1997), S. 340; Han (2011), S. 5; Piekenbrock/Hennig (2013), S. 164.

¹⁸⁸ Vgl. Burt (1997), S. 341; Stigler (1961).

¹⁸⁹ Vgl. Zinkhan (1994), S. 153; Markovsky (1993), S. 154; Granovetter (1973), S. 1378; Baye/Morgan (2001), S. 457; Mass (2010), S. 8; Peng/York (2001), S. 328.

werk integriert werden und so die Kosten für das Management des eigenen Netzwerkes reduziert werden, wodurch aber vormals eigene, »starke« Verbindungen zu »schwachen« werden¹⁹⁰, was zu strukturellen Löchern zweiter Ordnung führt. Eine radikale Entwicklung hin zu einem exklusiven Beziehungsmanagement durch einen Intermediär ist also aufgrund des Kontrollverlusts, der Reliabilität und Qualität der übermittelten Informationen und des drohenden opportunistischen Verhaltens des Intermediärs wenig ratsam.¹⁹¹ Intermediäre würden durch solch eine medierende Position ihren Einfluss auf das gesamte Netzwerk immer stärker ausbauen.¹⁹²

1.3.1.3.2 *Social Exchange Theory*

Zentrale Annahme der Social Exchange Theory ist, dass das Verhalten von Individuen nicht nur durch das Verhalten der direkt an der Transaktion beteiligten Akteure beeinflusst wird, sondern auch von sog. »peers«.¹⁹³ »Peers« sind alle Akteure innerhalb des sozialen Netzwerkes eines Individuums, die das Individuum durch ihre Meinungen und ihr Verhalten stark beeinflussen, wie z.B. Kollegen, Familienangehörige, Verwandte oder Freunde.¹⁹⁴ Konträr zur Transaktionskostentheorie geht die soziale Austauschtheorie davon aus, dass die Vorteile, die sich aus wiederholtem Verhalten in Form von Lerneffekten und vertrauten, stabilen Beziehungen ergeben,¹⁹⁵ die Unsicherheiten und damit Kosten reduzieren können, nicht nur auf die unmittelbar beteiligten Akteure ausstrahlen, sondern auch durch das Beobachten von anderen Playern im Markt oder die Erfahrungen von Peers erzielt werden können.¹⁹⁶ Entsprechend verlassen sich Teilnehmer, die neu in den Markt eintreten und keine persönlichen Erfahrungen mitbringen, oftmals auf die bestehenden und konsequenterweise besser beurteilbaren Transaktionsformen¹⁹⁷, wodurch eine dominante »Exchange Rule« entsteht – eine direkte oder indirekte Form des Austausches, die typisch für einen bestimmten Markt ist. Die Social Exchange Theory kann also empirisch gegebene Transaktionsformen aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive erklären, allerdings – und diese Limitation sei explizit erwähnt – bietet sie keine Einschätzung, ob die gewählte Form des Austausches effizient ist, wann sie ineffizient wird oder welche Faktoren eine Änderung bedingen sollten, weil die Effektivität des Systems signifikant schwindet.¹⁹⁸ Während also transaktionskostenbezogene Ansätze mit ihrer exakten Kalkulation aller relevanten Kosten wenig praktikabel für die Ableitung von direkten Handlungsimplikationen sind, erscheint doch die vollständige Erfassung aller Kosten unrealistisch, ist der Erklärungsbeitrag der Social Exchange Theory eben-

190 Vgl. Zinkhan (1994), S. 152; Granovetter (1973), S. 1365 f.

191 Vgl. Zinkhan (1994), S. 152, 154; Fleming/Waguespack (2007), S. 168; Granovetter (1983), S. 202.

192 Vgl. Zaheer/Soda (2009), S. 9, 23, 26.

193 Vgl. Emerson (1976), S. 336; Meeker (1971), S. 485; Homans (1958), S. 597 f.

194 Vgl. Homans (1958), S. 600; Nord (1969), S. 177; Emerson (1954), S. 688, 693.

195 Vgl. Luo/Donthu (2007), S. 454-455.

196 Vgl. Blau (1964), S. 194; Campbell (1961), S. 106.

197 Vgl. Emerson (1976), S. 341; Zaheer/Soda (2009), S. 9 f.; Bhattacharya/Thakor (1993), S. 38.

198 Vgl. Emerson (1976), S. 339; Pillkahn (2012), S. 170.

falls limitiert. Dies ist insbesondere dadurch begründet, dass die Basis der Entscheidung für intermedierte oder direkte Beziehungen in einem gegebenen Markt nicht transparent und nachvollziehbar ist, sondern dieses Beziehungsmuster lediglich durch die Annahme der vertrauensvollen Imitation von dominanten Marktstrukturen erklärt wird.¹⁹⁹

1.3.2 Zusammenfassung

Wie dem aufmerksamen Leser sicherlich aufgefallen ist, bedingen alle vorgestellten Theorien, die die Rolle von Intermediären in Märkten erklären, notwendigerweise die Existenz eines Marktes. Wann aber entsteht ein »Markt« für politische Interessenvertretung? Solange ein Bürger oder ein Unternehmen versucht, seine politischen Interessen selbst gegenüber den politischen Institutionen zu vertreten, gibt es noch keinen Markt. Erst wenn ein Unternehmen einen Bedarf feststellt und in der Konsequenz einen professionellen Dienstleister für die Vertretung oder die Unterstützung bei der Vertretung seiner politischen Interessen sucht und findet, entsteht ein Markt. Der Markt manifestiert sich also zuerst in der Beziehung zwischen Unternehmen und Governmental Relations Manager, alle weiteren Stakeholder konkretisieren sich um diese Grundbeziehung herum. Ob sich diese Austauschbeziehung anlass-, projekt- oder »issue«-bezogen auf eine kurze Zeitspanne bezieht oder daraus eine längere Geschäftsbeziehung mit dauerhafter Repräsentation und intensivem, langanhaltendem Informationsfluss, wechselnden Anliegen und weiteren Dienstleistungen entsteht, hängt u.a. vom weiteren Bedarf und der Qualität der Leistungsbeziehung ab.

Basierend auf den vorgestellten ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Theorien, die die Existenz von Intermediären in Märkten erklären, nachvollziehbar machen und legitimieren und durchaus auch ihre Vorteilhaftigkeit aufzeigen, sei die Rolle von Governmental Relations Managern als zentrale Intermediäre im Rahmen der EU abschließend thematisiert. Um als Stakeholder im Rahmen des politischen Geschehens der EU Einfluss nehmen zu können, gilt es nicht nur zuerst, ein komplexes System an Institutionen und Entscheidungsprozessen zu verstehen, sondern zu den tragenden Institutionen und Individuen Beziehungen zu haben, die Zugang zu Informationen, Themen oder dem »Gehört werden« ermöglichen. Die Transaktionskosten und auch die Suchkosten, die anfallen würden, um überhaupt die geeigneten Ansprechpartner für ein unternehmerisches Anliegen oder Thema zu finden und diese dann formal und kommunikativ richtig zu platzieren, wären für einen individuellen Stakeholder nicht zu tragen. Ebenso wäre es schwer möglich, sich an jeder relevanten Entscheidungsschnittstelle zu positionieren und alle fließenden Informationen in den diversen Gremien und Organen vor Augen zu haben. Diese Aufgabe erfordert neben sehr viel Zeit langjährige Erfahrung und vor allem Reputation, Bekanntheit und ein exzellentes

¹⁹⁹ Vgl. Homans (1958), S. 598.

Netzwerk und beständig aktives Networking. Insofern haben die bestehenden Strukturen im Rahmen der europäischen Politik durchaus ihre Berechtigung – tragen sie doch zum effektiven und effizienten Austausch von Informationen und politischen Interessen bei. Nachdenkenswert ist allerdings, ob eine stärkere Professionalisierung der politischen Interessenvertretung bzw. der Governmental Relations Manager angesichts ihrer Wichtigkeit und der Größe ihres Einflusses nicht für die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt ratsam wäre. Dies wäre insbesondere verbunden mit einem definierten Berufsbild auf der Grundlage einer spezifischen Ausbildung sowie umfassenden Qualitätssicherungsmaßnahmen (siehe hierzu Kapitel 7).

