

# Umgang mit Stakeholdern

**Unternehmensaktivitäten wirken in vielfältiger Weise auf verschiedene gesellschaftliche Anspruchsgruppen ein. Langfristig muss ein Unternehmen sicherstellen, dass seine Aktivitäten in der Gesellschaft positiv wahrgenommen werden. Für den Fonds für Stiftungen INVESCO ist es daher von Bedeutung, ob und mit welcher Intensität ein Unternehmen einen aktiven Umgang mit seinen Stakeholdern unterhält.**

## Definition

Der Einfluss von Anspruchsgruppen auf die Tätigkeit eines Unternehmens und die möglichen Auswirkungen auf das Ansehen eines Unternehmens haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. In der Folge ist ein aktiver Umgang mit Anspruchsgruppen (stakeholder engagement) für die Unternehmen unausweichlich geworden, wenn sie Risiken für die Reputation vermindern wollen.

Allgemein werden unter dem Begriff Stakeholder alle Personen oder Institutionen verstanden, die von der Entwicklung oder den Aktivitäten eines Unternehmens betroffen sind. Unterschieden werden dabei interne Stakeholder, d.h. die Mitarbeiter eines Unternehmens (vom Angestellten bis zum Manager) sowie externe Stakeholder, zu denen Behörden, Regierungen, nationale und globale Nichtregierungsorganisationen sowie Kunden und Lieferanten zählen.

Für ein Unternehmen, das seine Beziehungen zu Stakeholdern systematisch aufbauen will, gilt es zunächst, die jeweils relevanten Bezugsgruppen zu identifizieren, deren Ansprüche zu analysieren sowie Strategien für den Umgang mit ihnen zu entwickeln. Stakeholder sind Informationslieferanten für Ziele und Anforderungen, die sich ein Unternehmen setzen bzw. auf die es reagieren muss. Die Bedürfnisse und Ansprüche der verschiedenen Stakeholdergruppen können dabei sehr unterschiedlich oder sogar widersprüchlich sein.

## Bewertung

Unternehmen werden hinsichtlich des Umfangs sowie der Intensität ihres Umgangs mit Stakeholdern bewertet. Dabei werden Kriterien wie die Durchführung von Kunden-, Lieferanten- oder Mitarbeiterbefragungen, die Vorgehensweise bei der Beantwortung von Stakeholderanfragen sowie der Umfang des Systems zur

Qualitätskontrolle von Produkten herangezogen. Im Hinblick auf Produkte und Dienstleistungen werden die Unternehmen positiv bewertet, die die sozialen Auswirkungen ihrer Produkte oder Dienstleistungen identifizieren. Ein weiteres Kriterium ist das Engagement eines Unternehmens auf lokaler Ebene, d.h. die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen in den Standortgemeinden.

Im Idealfall kann ein Unternehmen das Ergebnis „gute Offenlegung des Stakeholder Engagements“ erreichen. Diese Bewertung erhält ein Unternehmen unter der Voraussetzung, dass ein wesentlicher Anteil seiner stakeholderbezogenen Aktivitäten regelmäßig, mindestens alle zwei Jahre, unabhängig zertifiziert wird. Darüber hinaus bedingt diese Bewertung, dass mindestens zwei Anspruchsgruppen – besondere Bedeutung wird dabei Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten zugemessen - nach ihren Meinungen und Eindrücken befragt werden.

### ► In Kürze:

Durch einen frühzeitigen Kontakt zu (kritischen) Stakeholdern und den Aufbau eines aktiven Beziehungsmanagements kann ein Unternehmen Image- und rechtliche Risiken von Anfang an eindämmen.

## Performance

Die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens kann, z.B. durch die Schaffung von Ausbildungsplätzen, die Unterstützung karitativer Organisationen oder die deutliche Verbesserung der Qualität der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, eine positive Auswirkung auf die Gesellschaft und auf die darin bestehenden Anspruchsgruppen haben. Demgegenüber können beispielsweise schlechte Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter oder die Belastung von Anwohnern mit Schadstoff- oder Lärmemissionen die Ansprüche bestimmter Stakeholdergruppen verletzen, was in der Folge zu erheblichen Reputationsverlusten für ein Unternehmen führen kann. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken bzw. um positive Effekte aus der Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen nutzen zu können, haben Unternehmen mehrheitlich aktive Beziehungen zu ihren Stakeholdern aufgebaut.

Stand: August 2006