

Stakeholdermanagement

Vorgeschichte

Das Stakeholder-Konzept geht auf das Jahr 1918 zurück. Mary Parker Follett veröffentlichte damals das Buche "The New State". Der Begriff "Stakeholder" wurde darin allerdings noch nicht genannt, nur das Konzept als solches. Zum ersten Mal findet sich der Begriff im Jahre 1963 in einem internationalen Memorandum am Stanford Research Institute. Der Begriff wurde damals als " „those groups without whose support the organization would cease to exist“ definiert. Dahinter steht die Annahme, dass Organisationen ohne diese Schlüsselgruppen nicht überleben können. Für Manager ist es deshalb ein absolutes Muss von den Stakeholdern Wünsche, Vorstellungen oder sonstige konstruktive Beiträge einzufordern, damit die gesetzten Ziele erreicht werden können.

Erst im Jahre 1984, mit der Veröffentlichung von „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ (Edward Freeman) erhielt der Begriff einen Stellenwert in der Managementliteratur. Freeman war der Ansicht, dass die Unternehmung als Koordinator der verschiedenen Interessen fungieren solle. Seine Definition von Stakeholdern: „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the activities of an organization“.

Andere z.B. Carroll und Buchholtz sahen Stakeholder eher als jene Individuen und Gruppen, „who have a stake, or vested interest, in the firm“. Der Anspruch war materieller als auch immaterieller Natur.

In der Literatur existiert keine terminologische Einheitlichkeit, wenn über "Stakeholdertheorie" gesprochen wird.

Es existieren Unterscheidungen zwischen ethischer und strategischer Stakeholdertheorie. Dies nur am Rande bemerkt.

Definition

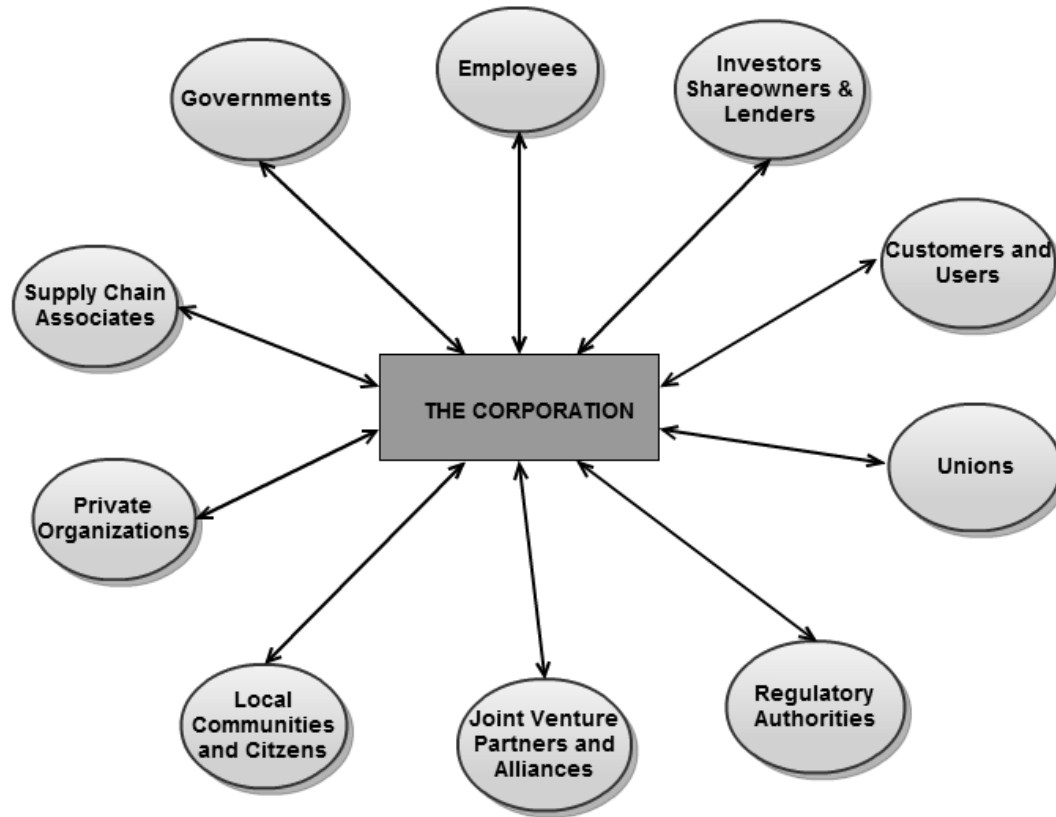
Das Stakeholder-Management unterstützt den Anwender bei der wiederkehrenden Bewertung der Anspruchsgruppen und hilft die Übersicht zu bewahren.

Notwendigkeit

Ein aktives Stakeholder-Management ist aus folgendem Grund notwendig: Das Top-Management trägt die Verantwortung Ziele und Strategien festzulegen und besorgt zu sein, dass die Pläne auch wie geplant umgesetzt werden. Die Ausführung benötigt in den allermeisten Fällen die aktive Unterstützung der definierten Stakeholder. Deshalb sollte das Management dafür sorgen, dass die Interessen aller Stakeholder möglichst optimal zu erfüllen.

Unternehmen = 1 System aus Stakeholdern

Ein System besteht aus Elementen und Beziehungen (Interaktionen) zwischen den einzelnen Elementen. Die Stakeholder können als Elemente betrachtet werden. Die Beziehungen verlaufen nicht nur zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern, sondern auch unter den Stakeholder selber (Beziehungsnetz). Die verschiedenen Verknüpfungen sollten schon aus diesen Gründen aktiv bewirtschaftet werden.



Perspektiven

Rund um dieses Thema existieren unterschiedliche Perspektiven. Auf eine kritische wissenschaftliche Auseinandersetzung wird verzichtet. Im Allgemeinen sind die Feinheiten dieser Materie für den Praktiker nicht von Nöten, dennoch ist ein kleiner Einblick für das bessere Verständnis sinnvoll.

Deskriptive Perspektive

Die Stakeholdertheorie stellt Konzepte sowie eine entsprechende Sprache bereit, die vom Management benötigt wird, um ein Unternehmen zu beschreiben.

Instrumentelle Perspektive

Der Einsatz eines Stakeholdermanagement kann zu mehr Wachstum, bessere Stabilität und Profitabilität führen.

Normative Perspektive

Für das Verhalten der involvierten Personen/Parteien/Gruppierungen werden Richtlinien bereitgestellt. In erster Linie gelten diese für das Management. Diese Sicht leistet wohl den wichtigsten Beitrag zu einem erfolgreichen Stakeholdermanagement, da Empfehlungen an das Management abgegeben werden, wie mit den Stakeholder umzugehen ist.

Zentrale Aufgaben

Die folgenden zentralen Aufgaben des Stakeholdermanagement sollten in chronologischer Reihenfolge vom Management abgearbeitet werden.

1. Bestimmung der Faktoren, die einen Anspruch an das Unternehmen legitimieren
2. Auflistung aller relevanten Stakeholder und deren Ansprüche (*Stakeholderanalyse*)
3. Formulierung der Strategien, Massnahmen und Handlungsempfehlungen

Eine weitere Aufgabe besteht darin Vertrauen und Kooperation zwischen Unternehmung und Stakeholder sowie zwischen den Stakeholdern untereinander aufzubauen.

Einteilungsformen von Stakeholdern

Die Literatur schlägt diverse Einteilungsformen von Stakeholdern vor. An dieser Stelle zwei grobe Ausrichtungen:

1. Interne und Externe Stakeholder

In früheren Zeiten wurden die internen Stakeholder den Externen (z.B. Kunden, Lieferanten, staatliche Stellen) vorgezogen, da diese direkt den Weisungen des Management unterstanden.

2. Primäre und Sekundäre Stakeholder

Unter den Ersteren werden diejenigen Gruppen/Individuen verstanden, welche den primären Unternehmenszweck (Produkte/Dienstleistungen) direkt beeinflussen. Die sekundären Stakeholder haben keinen direkten Anspruch an das Unternehmen (z.B. Staat, Medien).

In der Praxis, vor allem bei der eigentliche Analyse (siehe [Stakeholderanalyse](#)), gibt es eine Vielzahl von angewandten Unterscheidungen. Ein Richtig oder Falsch gibt es nicht. Die Einteilungen basieren auf den Vorlieben und Erfahrungen des Erstellers. Wichtig ist, dass die Aufteilung mit guten Argumenten untermauert wird.

Weblinks zum Thema Stakeholder

- Eberhard Huber mit einem Projekt-Cartoon auf projekt(B)LOG: [Stakeholder](#)
- projectWizards: [Zeitplanung: Pro Stakeholder dauert es eine Woche länger](#)
- Definition [Stakeholder](#) auf Wikipedia
- Definition [Stakeholder](#) in Gablers Wirtschaftslexikon
- Definition [Stakeholder](#) im Glossar des Projektmagazins
- Definition [Stakeholder](#) auf Projektmanagement-Definitionen