



# DELIVERING TOMORROW

Zuhören, gestalten, Wert schaffen:  
Erfolgsfaktor Stakeholder-Management





# DELIVERING TOMORROW

**Zuhören, gestalten, Wert schaffen:  
Erfolgsfaktor Stakeholder-Management**

**HERAUSGEBER**

Deutsche Post AG, Konzernzentrale  
vertreten durch  
Prof. Dr. Christof E. Ehrhart,  
Direktor Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung  
53250 Bonn, Deutschland

**PROJEKTLEITUNG**

Jill Meiburg,  
Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung, Deutsche Post AG

**PROJEKTMANAGEMENT UND REDAKTION**

Johannes Oppolzer,  
Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung, Deutsche Post AG

**LAYOUT UND SATZ**

Dirk Hrdina

**TITELBILD**

Adrian Frutiger

**REDAKTIONELLE UNTERSTÜTZUNG**

Keir Bonine, Communication Resources bvba  
Hans Pöllmann, Wild & Pöllmann PR GmbH

**ÜBERSETZUNG**

Corporate Language Services, Deutsche Post AG  
Matt Baird

**PRINT-KOORDINATION**

Manfred T. Rehberg, Williams Lea & Tag GmbH

1. Auflage August 2014

© Deutsche Post AG, Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-920269-61-0

„Für ein echtes Spitzenunternehmen sind Gewinne und Cashflow nichts anderes als Blut und Wasser für einen gesunden Körper: Sie sind zwar lebenswichtig, machen aber nicht das Wesentliche im Leben aus.“

*Jim Collins*

*Amerikanischer Managementexperte und Autor*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Einleitung und Executive Summary</b>	<b>8</b>
<b>1. Stakeholder-Beziehungen – Warum sie so wichtig sind</b>	<b>16</b>
Das Unternehmen als pluralistische Wertschöpfungsveranstaltung – Stakeholder-Management aus wirtschaftsethischer Sicht <i>von Professor Peter Ulrich</i>	16
Stakeholder, Ethik und Unternehmensleistung <i>von Professor Robert Phillips</i>	25
<b>2. Im Dialog – Impulse, Strategien und Erwartungen</b>	<b>32</b>
Wertschöpfung und Leistungsstärke durch Stakeholder-Engagement <i>von Sunil A. Misser</i>	32
Effektives Stakeholder-Engagement erfordert Zuhören <i>von Aditi Haldar</i>	42
Stakeholder-Management aus Sicht der Öffentlichkeit – Ergebnisse einer internationalen Befragung	47
Stakeholder-Management bei SAP: Vier Fragen an ... Jim Hagemann Snabe	56
Stakeholder-Management bei Nestlé: Vier Fragen an ... Paul Bulcke	59
Gemeinsame Wertschöpfung durch Stakeholder-Engagement <i>von Mark R. Kramer</i>	62

<b>3. Deutsche Post DHL – Zuhören, lernen und einbinden</b>	<b>66</b>
Vom „Shareholder Value“ zum „Stakeholder Value“ – für ein mehrdimensionales Verständnis unternehmerischer Verantwortung <i>von Professor Christof E. Ehrhart</i>	66
Stakeholder-Dialog bei Deutsche Post DHL am Beispiel des nachhaltigen Transports	77
Elektromobilität im öffentlichen Dialog	79
„Gespräche wie an der Tankstelle“ <i>Interview mit Michael Lohmeier und Jörg Salomon</i>	89
Elektromobilität im Expertengespräch – ein Delphi Dialog	92
Grüner Straßengütertransport – Brauchen wir mehr Transparenz? Ergebnisse eines Expertendialogs	97
<b>4. Der Weg nach vorne – Werte schaffen, verantwortungsvoll führen</b>	<b>100</b>
Stakeholder und die Zukunft von Unternehmen <i>von Professor R. Edward Freeman</i>	100
Ausblick: Verantwortliche Unternehmensführung – ein ganzheitlicher Wertschöpfungsansatz <i>von Frank Appel</i>	107

# Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

die Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften verändern sich. Als globaler Logistikdienstleister stellen wir fest, dass in vielen Bereichen die entscheidende Frage nicht mehr allein ist, *was* ein Unternehmen herstellt oder welche Services es bietet. Genauso wichtig geworden ist, *wie* es agiert – also von welchen Werten das eigene Handeln getragen ist und wie sich die eigenen Geschäftspraktiken entlang der Produktions- und Lieferketten auswirken. Auch unsere Kunden und Partner beschäftigen sich zunehmend mit diesem Wandel.

Ich bin überzeugt, dass wirtschaftliche Stärke in Zukunft nur dann dauerhaft bestehen kann, wenn wir als Unternehmen unser eigenes Umfeld bestens kennen und in diesem Umfeld durch verantwortungsvolles Handeln überzeugen. Mir geht es dabei auch um ein neues Nachhaltigkeitsverständnis, dessen Leitprinzipien im Einklang mit gesellschaftlichen Erwartungen stehen und in den gesamten Wertschöpfungsprozess integriert sind.

Diesen Ansatz verfolgt Deutsche Post DHL. Unsere Grundlage dafür ist der intensive Dialog mit den Stakeholdern – also mit allen Interessen- und Anspruchsgruppen, die einen engen Bezug zu uns haben und breit gefächerte Erwartungen an uns richten. Nur wenn wir die Bedürfnisse unserer Stakeholder respektieren und wenn diese die Hintergründe für unsere Entscheidungen kennen, kann eine Vertrauensbasis entstehen. Und nur wenn wir uns intensiv mit den gesellschaftlichen Einstellungen beschäftigen, können wir daraus Orientierung für unser eigenes Handeln gewinnen.

Es ist an der Zeit, sich mit dem Thema Stakeholder-Management, das in vielen Wirtschaftszweigen immer relevanter wird, eingehend auseinanderzusetzen. Die vorliegende Untersuchung befasst sich sehr facettenreich mit der Frage, wie der Dialog mit Stakeholdern Unternehmen stärkt und

zur Grundlage eines neuen Nachhaltigkeitsverständnisses werden kann. Sie finden in dieser vierten Ausgabe unserer Studienreihe „Delivering Tomorrow“ Beiträge namhafter Experten, Resultate einer weltweiten Befragung sowie Beispiele von Stakeholder-Aktivitäten – darunter auch Beschreibungen, wie wir mit unseren Stakeholdern den Weg zu einer nachhaltigeren Logistik gehen wollen.

Wir haben gerade dieses Ziel hier besonders zur Geltung gebracht, weil es im Mittelpunkt unseres eigenen Anspruchs steht, Maßstab für verantwortungsvolles Wirtschaften in unserer Branche zu werden. Bereits jetzt leisten wir einen beachtlichen Wertbeitrag. Für Millionen Kunden, ja für ganze Volkswirtschaften, ist die Logistik der Schlüssel zum internationalen Handel und zum Wohlstand. Durch unsere Leistungen tragen wir zu einem höheren Lebensstandard in vielen Ländern bei. Doch wollen wir auch alle Möglichkeiten nutzen, um Wegbereiter in eine nachhaltigere Welt zu sein, in der Transporte emissionsarm und klimaschonend organisiert sind.

Auf diesem Weg ist die Einbindung der Stakeholder ein klarer Erfolgsfaktor. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es uns in jeder Hinsicht voranbringt, den offenen Austausch und die Diskussion zu suchen: Das Lob unserer Stakeholder bestärkt uns darin, dass wir die richtigen Lösungen gefunden haben. Konstruktive Kritik zeigt uns, wo wir nachbessern müssen. Ideen von außen setzen neue Impulse, die wir in unsere Entscheidungen und Entwicklungsvorhaben einfließen lassen können. Oder ganz einfach: Unsere Stakeholder unterstützen uns im Dialog dabei, unser Unternehmen zukunftsfester zu machen.

Auch Sie als Leser unserer Studie können uns bei dieser Aufgabe unterstützen. Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche, inspirierende Lektüre und freue mich auf Ihr Feedback. Bitte schreiben Sie uns an [delivering.tomorrow@dpdhl.com](mailto:delivering.tomorrow@dpdhl.com).

Mit freundlichen Grüßen



Frank Appel  
Vorstandsvorsitzender  
Deutsche Post DHL

# Einleitung und Executive Summary

Diese Untersuchung beleuchtet fundamentale Veränderungen darin, wie Unternehmen ihr Umfeld wahrnehmen, welche Prioritäten sie setzen und wie sie agieren. Denn Geschäftsstrategien, die sich nur an den Interessen der Aktionäre orientieren, finden immer weniger Akzeptanz. Stattdessen erkennen viele Organisationen, dass ihr langfristiger Erfolg ganz wesentlich davon abhängt, wie erfolgreich sie all ihre Stakeholder einbinden – also die Gruppen, die die eigenen Aktivitäten beeinflussen können oder von diesen betroffen sind. Dazu gehören Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Investoren genauso wie Gewerkschaften, Aufsichtsbehörden, Nichtregierungsorganisationen oder das lokale Umfeld. Durch den systematischen Austausch mit ihren Stakeholdern bauen Unternehmen Vertrauen auf und stärken ihre eigene Fähigkeit, nachhaltig zu handeln.

Diese Publikation geht der Frage nach, wie Unternehmen und ihre Stakeholder durch gegenseitiges Zuhören und gemeinsames Gestalten Wert schaffen können. Denn zunehmend zeigt sich: Stakeholder-Management ist ein klarer Erfolgsfaktor. Durch engere Stakeholder-Beziehungen können Unternehmen nicht nur ihre gesellschaftliche Akzeptanz („license to operate“) sichern, sondern auch ihre Innovations- und Leistungsfähigkeit nachhaltig verbessern. Die Elemente dieser Studie – Gastbeiträge, Interviews, Berichte über Aktivitäten und eine internationale Meinungsbefragung – fügen sich zu einem umfassenden und facettenreichen Bild zusammen, das wichtige Erkenntnisse birgt:

---

*Die Dinge ändern sich, aber nicht schnell genug.*

---

- *Stakeholder-Beziehungen sind entscheidend:* Es gibt großen öffentlichen Rückhalt für einen Geschäftsansatz, der ausdrücklich die Interessen aller Stakeholder berücksichtigt im Gegensatz zu einer Strategie, die nur den „Shareholder Value“ – die Wertsteigerung für die Anteilseigner – in den Mittelpunkt stellt.
- *Die Dinge ändern sich, aber nicht schnell genug:* Obwohl viele Beobachter in den letzten Jahren einen deutlichen Trend „vom Shareholder zum Stakeholder“ ausgemacht haben, halten viele das Verhältnis noch nicht für ausreichend balanciert.
- *Stakeholder-Engagement muss strategisch sein:* An Stelle eines unsystematischen Ad-hoc-Ansatzes brauchen Unternehmen ein systematisches, auf ihre Geschäftsstrategie abgestimmtes Stakeholder-Management.
- *Authentischer Dialog auf Augenhöhe ist gefordert:* Ein Dialog führt nur dann zum Aufbau einer Vertrauensbasis, wenn Unternehmen mit allen Stakeholdern offen und gleichermaßen respektvoll umgehen – unabhängig davon, wie einflussreich diese im Einzelnen sind.
- *Durch Dialog entsteht „Shared Value“:* Stakeholder-Dialog ist weit mehr als „Risikomanagement“ durch den Aufbau von Legitimität. Als Teil des unternehmerischen Innovationsrepertoires bietet der offene Austausch mit unterschiedlichsten Gruppen erhebliches Potenzial für die Schaffung von Mehrwert und neuer Geschäftsmodelle.

---

*Stakeholder-Engagement muss strategisch sein.*

---

Die Autoren dieser Publikation danken allen Beteiligten – führenden Wissenschaftlern, anerkannten Experten sowie globalen Unternehmenslenkern –, die das Projekt mit ihrem Wissen und ihren Perspektiven bereichert haben. Ihre Beiträge zeigen, dass stärkere Stakeholder-Beziehungen nicht nur zu einem Muss für Unternehmen geworden sind, sondern auch zu einer Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Unternehmen, die ihre Stakeholder-Beziehungen nicht als „Nice-to-have“ betrachten, sondern als wertvolles Gut und wichtigen Aktivposten, werden zweifellos diejenigen sein,

---

*Unternehmen, die ihre Stakeholder-Beziehungen als wertvolles Gut betrachten, werden diejenigen sein, die Wertschöpfungsprozesse transformieren.*

---

die in ihrer Industrie die Transformation der Wertschöpfungsprozesse vorantreiben.

## 1. Stakeholder-Beziehungen – Warum sie so wichtig sind

Zwei Vordenker aus der Wissenschaft beginnen mit einem Überblick über das Thema und befassen sich mit der gestiegenen Bedeutung von Stakeholder-Beziehungen für Unternehmen und die Gesellschaft.

**Peter Ulrich (Universität St. Gallen)** ist davon überzeugt, dass das Unternehmertum „seinen gesellschaftlichen Sinn und Wert schon immer in einer mit den Stakeholdern gemeinsam erbrachten und mit ihnen auch fair geteilten Wertschöpfung“ findet. Fortschrittliche Unternehmen, so Ulrich, folgen ethisch tragfähigen Geschäftsprinzipien und berücksichtigen in ihrem Handeln die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft. Darüber hinaus übernehmen sie Mitverantwortung für die Etablierung von Standards eines fairen Wettbewerbs im Dienste aller Beteiligten und Betroffenen.

---

*Ein im Wettbewerb nachhaltig erfolgreicheres Unternehmen weiß: „Es geht um das Geschäft und um Persönliches.“*

---

**Robert A. Phillips (University of Richmond)** betrachtet erfolgreiche Stakeholder-Beziehungen als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für Unternehmen. Dabei beleuchtet er besonders die einflussreiche Rolle von normativen Prinzipien – etwa von Fairness und

Gegenseitigkeit – auf Stakeholder-Beziehungen. Statt berechnend zu handeln und nur Eigeninteressen zu verfolgen, nach dem Prinzip: „Es geht nicht um Persönliches, sondern rein um das Geschäft,“ weiß ein im Wettbewerb nachhaltig erfolgreicheres Unternehmen: „Es geht um das Geschäft *und* um Persönliches.“

## 2. Im Dialog – Impulse, Strategien und Erwartungen

**Sunil A. Misser (CEO, AccountAbility)** beobachtet einen auch durch externen Regulierungsdruck ausgelösten grundsätzlichen Wandel in der Art und Weise, wie Stakeholder-Engagement betrieben wird. Doch obwohl immer mehr Unternehmen einen regelmäßigen Stakeholder-Dialog pflegen, gibt es dabei keine einfachen Standardlösungen. Stattdessen

hängt der individuelle Nutzen vor allem davon ab, wie gut der gewählte Ansatz zum Profil des Unternehmens passt. Führende Unternehmen haben zudem erkannt, wie der Austausch mit Stakeholdern zu Lernprozessen und Innovation beitragen kann. Misser ist davon überzeugt: Aufrichtiger Dialog mit Stakeholdern und die Fähigkeit, ihre Belange in unternehmerische Entscheidungen zu integrieren, sind kritische Voraussetzungen, um die steigenden Erwartungen zu erfüllen und sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

**Aditi Haldar (Direktorin, GRI Focal Point India)** beleuchtet das Zusammenspiel

zwischen Stakeholder-Engagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung – mit besonderem Augenmerk auf Entwicklungen in Südasiens. Aus ihrer Sicht nimmt auch in dieser Region die Zahl der Unternehmen zu, die erkennen, wie wichtig die gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Tuns sind. Dennoch gibt es weiterhin viele Vorbehalte in den Führungsetagen gegenüber der stärkeren Einbindung von Stakeholdern, die es zu mildern gilt. Sie plädiert dafür, nicht mit vorgefassten Meinungen und der Erwartung, diese bestätigt zu sehen, in den Dialog zu gehen. Stattdessen tritt sie dafür ein, Stakeholdern mit der Bereitschaft zu begegnen, wirklich zuzuhören und von ihnen zu lernen.

---

*Es geht darum, Stakeholdern mit der Bereitschaft zu begegnen, wirklich zuzuhören und von ihnen zu lernen.*

---

**Die Meinung der Öffentlichkeit:** Wie bewertet die Öffentlichkeit das Stakeholder-Management der Unternehmen? Um eine Antwort auf diese Frage zu erhalten, hat Deutsche Post DHL eine Online-Befragung unter 1.230 Meinungsführern in den USA, Brasilien, Japan, Indien, Deutschland und Großbritannien durchgeführt. Die große Mehrheit der Befragten ist der Ansicht, dass Unternehmen nicht nur die Interessen ihrer Aktionäre berücksichtigen sollten, sondern gleichermaßen auch die ihrer Kunden, Mitarbeiter und anderen Stakeholder, und zwar proaktiv.

---

*Unternehmen, die redlich mit ihren Stakeholdern umgehen, sind attraktiver als Anbieter, Arbeitgeber und Investment.*

---

Obwohl nur wenige die Abkehr vom klassischen Paradigma des „Shareholder Value“ als abgeschlossen sehen, geben die meisten Befragten an, in dieser Hinsicht bereits positive Veränderungen in den Unternehmen bemerkt zu haben. Außerdem betonen sie die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Dialogs zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Die

Teilnehmer zeigten eine große Bereitschaft, Unternehmen, die ihr Vertrauen missbrauchen, zur Rechenschaft zu ziehen.

Darüber hinaus zeigt die Befragung, dass ein aktives Stakeholder-Management immer wichtiger wird. Eine große Mehrheit der Befragten meint, dass Unternehmen, die transparent über ihre eigenen Aktivitäten Rechenschaft ablegen und redlich mit ihren Stakeholdern umgehen, attraktivere Anbieter, Arbeitgeber und Investments sind.

Als Vertreter der Unternehmenssicht sieht **Jim Hagemann Snabe (Mitglied des Aufsichtsrats, SAP)** das Stakeholder-Engagement mit verschiedenen Interessengruppen als zentralen Bestandteil der Unternehmensstrategie von SAP. Durch den aktiven Dialog mit Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit will sich SAP noch stärker als Anbieter nachhaltiger Lösungen profilieren.

Wie **Paul Bulcke (CEO, Nestlé)** erläutert, hat sich Nestlé das Ziel gesetzt, mit dem Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung (Creating Shared Value) die Lebensqualität von Menschen zu verbessern, hohen Mehrwert für seine Aktionäre zu erwirtschaften und das Vertrauen seiner Stakeholder zu steigern. Offener und konstruktiver Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen soll dazu beitragen, dass Nestlé seine Ziele als Unternehmen und als guter Corporate Citizen erreicht.

Auch **Mark Kramer (FSG Social Impact Advisors; Harvard)** fordert neue Formen des Stakeholder-Engagements. Er propagiert ein „Shared Value“-Konzept, bei dem marktwirtschaftliche Mechanismen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme eingesetzt und somit gemeinsame Werte geschaffen werden.

Durch echte Partnerschaften zwischen gemeinnützigen Organisationen, Regierungen und Unternehmen könnten enorme Fortschritte bei der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme erzielt werden. Auf diese Weise könnten Unternehmen zugleich viele Wachstumsbegrenzungen überwinden.

Kramer ist der Ansicht, dass Unternehmen das „Shared Value“-Konzept jedoch nur dann erfolgreich umsetzen können, wenn sie ihre Stakeholder als wirkliche Partner in die Entwicklung von Lösungen einbinden.

---

*„Shared Value“ setzt marktwirtschaftliche Mechanismen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme ein.*

---

### 3. Deutsche Post DHL – Zuhören, lernen und einbinden

**Christof E. Ehrhart (Direktor Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung, Deutsche Post DHL)** beschreibt, wie die zunehmende Durchdringung zwischen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sphäre die unternehmerischen Erfolgsbedingungen neu definiert. Dies erfordert ein neues, mehrdimensionales Verständnis von unternehmerischer Verantwortung (Corporate Responsibility, CR). Auf diese Herausforderung hat Deutsche Post DHL mit der Einführung eines systematischen CR-Management-Ansatzes reagiert, der die Ergebnisse des Stakeholder-Dialogs konsequent in alle Aktivitäten entlang der CR-Wertschöpfungskette integriert. Zugleich nutzt dieser Ansatz die Kernkompetenzen des Unternehmens, um gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen und Werte für das Unternehmen und die Gesellschaft zu schaffen.

---

*Die Durchdringung zwischen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sphäre nimmt zu.*

---

In der Folge veranschaulichen mehrere Beiträge, **wie Deutsche Post DHL den Stakeholder-Dialog** zu den Themen **nachhaltiger Transport und Elektromobilität** vorantreibt.

Deutsche Post DHL hat sich zum Ziel gesetzt, in Bonn bis 2016 die Zustellung von Briefen und Paketen auf eine **CO<sub>2</sub>-neutrale Fahrzeugflotte** umzustellen. Im Rahmen eines 2013 gestarteten Pilotprojektes wurden rund 80 Elektrofahrzeuge in Betrieb genommen, weitere 60 sollen folgen. Eine wichtige Komponente dieses Pilotprojektes ist der Dialog mit der Öffentlichkeit, der zum Beispiel im Rahmen des „Tags der Elektromobilität“ in Bonn im September 2013 wichtige Erkenntnisse erbrachte. Im Erfolgsfall wird das Pilotprojekt als Vorlage für vergleichbare Initiativen in zusätzlichen Städten und Regionen dienen, und damit ein weiterer großer Schritt auf dem Weg zur Realisierung der Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens sein.

#### **Mobilität 2.0 – Die Experten kommen zu Wort ...**

Wenige Monate nach dem Tag der Elektromobilität wurden rund 80 Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Medien von Deutsche Post DHL zu einem Delphi-Dialog eingeladen. Im Rahmen der Podiumsdiskussion debattierten prominente Experten über die Zukunft des Transportwesens. Es bestand große Einigkeit darüber, dass eine groß angelegte Umstellung von Verbrennungsmotoren auf alternative Antriebsysteme von

der Nachfrageseite vorangetrieben werden müsse, und dass hierbei ein Unternehmen wie Deutsche Post DHL mit seiner Flotte von rund 60.000 Fahrzeugen allein in Deutschland ein wichtiger Impulsgeber sein kann.

#### **... Und die Branche diskutiert das weitere Vorgehen ...**

Bei einem Roundtable im Dezember 2013 beschäftigten sich Branchenvertreter mit Fragen rund um einen nachhaltigeren Straßentransport. Die Teilnehmer waren sich einig, dass die Logistik eine wichtige Rolle in der Minderung der CO<sub>2</sub>-Emissionen spielen muss. Weitere Fortschritte erfordern jedoch mehr Transparenz über die Emissionen entlang der Lieferkette. Ein wichtiger Fortschritt hierbei wären einheitliche Branchenstandards zur Messung der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Die Diskussion hierüber, die weitergeführt wird, machte deutlich, welche Herausforderungen und Chancen eine gemeinsame Strategie mit sich bringt.

---

*Logistik muss eine wichtige Rolle in der Minderung der CO<sub>2</sub>-Emissionen spielen.*

---

## **4. Der Weg nach vorne – Werte schaffen, verantwortungsvoll führen**

**R. Edward Freeman (University of Virginia)** ist davon überzeugt, dass der Trend zur Stakeholder-Fokussierung unsere Annahmen über und Erwartungen an Unternehmen komplett verändert. Indem das unternehmerische Geschäft um die Stakeholder-Sicht ergänzt wird, können wir erreichen, dass Unternehmen zusätzlichen Mehrwert schaffen, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten und somit als zutiefst humane Institutionen wahrgenommen werden.

---

*Das unternehmerische Geschäft um die Stakeholder-Sicht ergänzen.*

---

Abschließend beschäftigt sich **Frank Appel (Vorstandsvorsitzender, Deutsche Post DHL)** in seinem Ausblick mit verantwortungsvoller Unternehmensführung und der Frage, wie Unternehmen in volatilen und unsicheren Zeiten eine langfristige geschäftliche Erfolgsgeschichte schreiben können. Seiner Ansicht nach gehört zu einem langfristigen strategischen Kompass das Bestreben, den Interessen aller Stakeholder gerecht zu werden – insbesondere denen der Kunden, Mitarbeiter und Investoren. Ganzheitliche Führung ist aber noch mehr als das: Bei allem heutigen Erfolg müssen

Unternehmenslenker zur richtigen Zeit die richtigen Fragen stellen, um gemeinsam mit wesentlichen Stakeholdern nachhaltige Lösungen für morgen zu entwickeln. Als Wegbereiter von Handel und Wohlstand kommt der Logistikbranche hier eine besondere Rolle zu.

---

*Unternehmenslenker müssen zur richtigen Zeit die richtigen Fragen stellen, um mit Stakeholdern nachhaltige Lösungen für morgen zu entwickeln.*

---

# 1. Stakeholder-Beziehungen – Warum sie so wichtig sind

## **Das Unternehmen als pluralistische Wertschöpfungs- veranstaltung – Stakeholder-Management aus wirtschaftsethischer Sicht**

*von Professor Peter Ulrich*

Wirtschaften heißt Werte schaffen – aber welche Werte für wen konkret? Unternehmen sind gesellschaftliche Wertschöpfungsveranstaltungen, die mitten im Brennpunkt vielfältiger Anspruchskonflikte um die Beteiligung am Prozess und am Ergebnis des Wirtschaftens stehen. Gleichzeitig stehen Unternehmen unter dem Druck zur Selbstbehauptung im marktwirtschaftlichen Wettbewerb. Sie versuchen, Marktchancen zu erkennen und gute Geschäftsideen zu entwickeln. Dabei sind sie auf die Kooperation von Partnern angewiesen, die über knappe Ressourcen jeder Art verfügen: die Zahlungsbereitschaft von Kunden, die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, die Lieferbereitschaft von Lieferanten, die öffentliche Infrastruktur an allen Standorten, usw. Ein respektvoller, konsensorientierter Umgang mit allen Beteiligten und Betroffenen – oder neudeutsch: ein umfassendes *Stakeholder-Management* – gehört daher zu jedem zeitgemäßen Konzept guter Unternehmensführung.

Läuft alles gut, ernten Unternehmen den verdienten pekuniären Erfolg. Verdient ist der Erfolg, soweit er in fairer Ausgewogenheit Werte für alle Stakeholder schafft: Die Investoren erwarten einen Vermögenszuwachs (Gewinn) als Entschädigung für ihren mehr oder weniger riskanten Kapitaleinsatz, die Mitarbeitenden einen guten Lohn für

ihre Arbeitsleistung, die Kunden qualitativ hochwertige und zugleich preisgünstige Güter und Dienstleistungen, die Lieferanten einen stabilen Absatz für ihre Vorleistungen, die Standortgemeinden einen fairen Steuerbeitrag für die bereitgestellte Infrastruktur, die Allgemeinheit vielfältige Beiträge an die volkswirtschaftliche Entwicklung und nicht zuletzt den Schutz der Umwelt. Kurz und gut: Unternehmertum findet seinen gesellschaftlichen Sinn und Wert schon immer in einer mit den Stakeholdern gemeinsam erbrachten und mit ihnen auch fair geteilten Wertschöpfung.

### **Die ganz normalen Konflikte um das unternehmerische Wirtschaften**

Dass es auf einen fairen Interessenausgleich unter allen Stakeholdern oder Anspruchsgruppen ankommt, müsste sich schon aus logischen Gründen von selbst verstehen. Es können ja unmöglich alle Ansprüche gleichzeitig maximal bedient werden, mögen sie je für sich betrachtet noch so legitim sein. Wer beispielsweise den Kunden extrem preisgünstige Produkte anbieten will, kann nicht zugleich den Mitarbeitenden Spitzenlöhne bieten, stellen diese doch Kosten dar. Lohnmaximierung setzt voraus, dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden voll ausgeschöpft und die Renditeerwartungen der Kapitaleigner so tief wie möglich gehalten werden. Umgekehrt impliziert die Renditemaximierung des investierten Kapitals sowohl tiefe Löhne für die Mitarbeitenden als auch hohe Preise für die Kunden.

So trivial diese ganz normale Konflikthaftigkeit kollektiv-arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse an sich ist, so wenig ist sie bis vor kurzem in den vorherrschenden „Unternehmensphilosophien“ beachtet worden. Statt der pluralistischen Idee fair geteilter Wertschöpfung stand seit bald vier Jahrzehnten eine monistische Doktrin im Vordergrund, nach der sich die Unternehmensleitung allein am sogenannten „Gewinnprinzip“ – und das meint in strikter Auslegung: am Prinzip der Gewinnmaximierung – orientieren soll. In den berühmten Worten von Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman aus dem Jahr 1970: „The *social* responsibility of business is to increase its profits“. Dem entspricht ein Verständnis des Unternehmens als privater Kapitalverwertungsveranstaltung von Eigentümern. Diese sind genauer genommen nicht nur am ausgeschütteten Gewinn interessiert, sondern am gesamten ihnen zurechenbaren Kapitalwert des Unternehmens. Er soll gemäß der

*Shareholder-Value*-Doktrin maximiert werden, ohne dass die Rücksichtnahme auf legitime Ansprüche anderer Stakeholder nötig wäre.

Dafür zu sorgen, dass die strikte Ausrichtung des Unternehmens auf die Interessen der Kapitaleigner der ganzen Gesellschaft dient, ist aus dieser Sicht allein die Aufgabe der marktwirtschaftlichen Rahmenordnung. Durch die Globalisierung der Märkte ist die ordnungspolitische Gestaltungsmacht des Staates allerdings geschwächt worden; im weltweiten Standortwettbewerb haben multi- oder transnational agierende Firmen mit ihrer Investitions- oder Desinvestitionsmacht erheblichen Einfluss auf die Politik erlangt.

Solche öffentlich relevanten Wirkungszusammenhänge der „Privatwirtschaft“ machen heute die gesellschaftliche Konflikthaftigkeit des Wirtschaftens offenkundig. Warum aber wurde dieser Sachverhalt lange Zeit nicht voll wahrgenommen? Das lässt sich nur ideengeschichtlich verstehen, und zwar vor dem Hintergrund einer frühmodernen, in der christlichen Schöpfungstheologie verwurzelten Metaphysik des Marktes.

### **Metaphysik des Marktes**

Adam Smith hat die Metaphysik des Marktes auf die berühmte Formulierung von der „unsichtbaren Hand“ gebracht. Sie beruht auf der Idee, dass der Markt, wenn er nur genügend frei bleibt von staatlichen Eingriffen, Ausdruck einer „natürlichen“ Wirtschaftsordnung sei, die Anteil habe an dem von Gott wohlgeordneten Kosmos der Natur. Im Kosmos des freien Marktes darf demnach darauf vertraut werden, dass sich ganz von selbst eine vollkommene Interessenharmonie einstellt: Macht keine Geschichten, der Markt wird's schon richten. Verfechter dieses Glaubens lassen sich von empirischen Tatsachen, die ihre Weltsicht in Frage stellen, kaum beirren. Eben deshalb handelt es sich um ein meta-physisches, also jenseits des sinnlich Erfahrbaren verwurzeltes Urvertrauen in die natürliche Ordnung der Dinge.

Auf diesem nahezu religiösen Vertrauen in die Selbstregulierung freier Märkte beruht letztlich auch noch die Pointe der „Shareholder-Value“-Doktrin: Die monistische Ausrichtung auf die Kapitalverwertungsinteressen der Eigentümer wird nicht als deren Privilegierung gewertet, sondern dient angeblich allen Beteiligten und Betroffenen am besten. Auf andere

Stakeholder-Ansprüche speziell einzugehen, erübrigt sich nicht nur, es *stört* sogar die Harmonisierungsleistung der „unsichtbaren Hand“ des Marktes.

Auf dem Hintergrund dieser Ideologie konnte sich ein ein-dimensionales Gewinn- und Renditemaximierungsdenken mehr oder weniger ungebremst entfalten. Zugleich rechtfertigte es vermeintlich eine weitgehende Deregulierung insbesondere der Finanzmärkte. Am Ende der Fahnenstange wartete die aktuelle Banken-, Schulden- und Sozialkrise. Die grandiose Harmoniefiktion ist von der konflikthaften Realität eingeholt und schwer erschüttert worden. Wir reiben uns die Augen und beginnen zu argwöhnen, dass die „unsichtbare Hand“ vor allem deshalb unsichtbar sein könnte, weil es sie gar nicht gibt ...

### Vom „Shareholder Value“ zum „Shared Value“

Nun hat die Zeit des Umdenkens begonnen. Immer mehr Unternehmen, darunter namhafte Weltfirmen, wenden sich ab vom Credo des *Creating Shareholder Value* (Alfred Rappaport, 1986) und erkennen ihre Mission im *Creating Shared Value* (Michael Porter & Mark Kramer, 2011). So neu dieser Leitbegriff sein mag, so sehr knüpft er an Debatten um ein tragfähiges Unternehmensverständnis an, die im 20. Jahrhundert wiederholt geführt worden sind. Bereits in den 20er und 30er Jahren wurde in den USA angesichts der rasch voranschreitenden Kapital- und Firmenkonzentration die Wahrnehmung von *Corporate Social Responsibility* (CSR) durch die großen Unternehmen postuliert. In den 60er Jahren entstand daraus eine breite CSR-Bewegung. Mit ihr fand das pluralistische Stakeholder-Modell des Unternehmens Anerkennung. In Europa aufgegriffen und von den Medien bekannt gemacht wurde es im „Davoser Manifest“, das 1973 am Davoser Managementsymposium, dem Vorläufer des World Economic Forum (WEF), verabschiedet wurde.

Doch in den 80er Jahren setzte sich im Kontext des zunehmend globalen Standortwettbewerbs eine marktradikale Wirtschaftspolitik durch (Thatcherism und Reagonomics). Mit ihr kam es zur Restauration des monistischen Unternehmensverständnisses und zum Siegeszug der „Shareholder-Value“-Doktrin. Als praktische Konsequenz zeigten sich immer mehr Probleme der mangelnden Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit einseitig gewinnmaximierenden

Wirtschaftens. Auf die Dauer ist jedoch die Realität meistens stärker als jede Ideologie, und so schwingt das Pendel des Zeitgeists seit der Jahrtausendwende wieder zurück. Zunehmend fordert die kritischer gewordene Öffentlichkeit eine umfassende Rücksichtnahme der Unternehmen auf alle Stakeholder ein. Die breite Resonanz, die das in der Harvard Business Review veröffentlichte Plädoyer der Managementforscher Porter und Kramer für das Konzept des „Shared Value“ findet, signalisiert vor allem, wie sehr das pluralistische – und letztlich auch realistische – Unternehmensverständnis mittlerweile in der Wirtschaftspraxis angekommen ist.

### **Strategisches oder ethisches Stakeholder-Konzept?**

Aus wirtschafts- und unternehmensethischer Sicht ist diese Hinwendung zum Stakeholder-Modell des Unternehmens gut, aber nicht gut genug. Bei näherem Hinsehen zeigt sich nämlich die Gefahr, dass die Kriterien für den Umgang mit den verschiedenen Stakeholdern unerschütterlich weiterhin der „Shareholder-Value“-Doktrin verhaftet bleiben können. Stakeholder-Management ist nicht per se ethisch gehaltvoll, vielmehr gilt es zwei Lesarten zu unterscheiden: die strategische und die ethische. Die Gretchenfrage ist, nach welchem Kriterium die „relevanten“ Stakeholder definiert und gewichtet werden.

Im *strategischen Stakeholder-Konzept* stehen Bezugsgruppen im Vordergrund, die über ein Einfluss- oder Drohpotenzial gegenüber dem Unternehmen verfügen. So könnten Kunden, die sich vom Unternehmen nicht „gepflegt“ fühlen, zur Konkurrenz abwandern und qualifizierte Mitarbeitende zu anderen Arbeitgebern wechseln; die Besitzer von benötigten Ressourcen, Rechten oder Informationen könnten die „Liefertreue“ beenden, die kritische Öffentlichkeit den guten Ruf der Firma beschädigen. Soweit das den zukünftigen Erfolg bzw. die Steigerung des „Shareholder Value“ gefährdet, ist es geschäftsstrategisch klug, auf einflussreiche Stakeholder Rücksicht zu nehmen – aber in geschäftsstrategischer Perspektive auch nur so weit. Ein eigenständiger ethischer Gesichtspunkt kommt dabei nicht ins Spiel. Es geht um Kooperations- und Akzeptanzsicherung und sonst nichts. So ist die Gefahr groß, dass in Form eines Zirkelschlusses am Ende nur die Ansprüche jener Bezugsgruppen als „berechtigt“ betrachtet werden, die gegenüber dem Unternehmen über ein „relevantes“ Potenzial des Ressourcenzugs verfügen.

In einem *ethisch gehaltvollen Stakeholder-Konzept* geht es demgegenüber um die Anerkennung legitimer Ansprüche aller vom unternehmerischen Handeln Betroffenen um ihrer selbst willen – es ist gerechtigkeits-, nicht macht- und interessenbasiert. Die Macht oder Ohnmacht von Stakeholdern gegenüber dem Unternehmen soll hier gerade keine entscheidende Rolle spielen. Das Relevanzkriterium ist stattdessen, ob legitime Ansprüche (moralische Rechte) von Beteiligten oder Betroffenen auf dem Spiel stehen. Um das zu klären, sind strategische Vorteilsüberlegungen, also Nutzen-Kosten-Kalküle, untauglich. Vielmehr kommt es darauf an, legitime Ansprüche im Lichte des modernen, vernunftethisch verstandenen Moralprinzips zu begründen. Dessen humanistischer Kern ist die bedingungslose wechselseitige Achtung und Anerkennung aller Menschen in ihrer unantastbaren personalen Würde und ihren daraus erwachsenden moralischen Rechten. Alltagssprachlich ausgedrückt geht es darum, dass sich die Menschen auf Augenhöhe begegnen, im gedanklichen Perspektivtausch wechselseitig aneinander Anteil nehmen, so ihre eigenen Interessen überschreiten und erkennen, was dem Gegenüber fairerweise zusteht. Geklärt wird das praktisch im verständigungsorientierten Dialog.

### **Stakeholder-Dialog und Geschäftsprinzipien**

Ethische Orientierungskraft entfaltet ein *Stakeholder-Dialog* also nur, wenn die Beteiligten zunächst von ihren strategischen Interessen abstrahieren und sich auf die Klärung der Legitimität aller eingebrachten Ansprüche und auf ihre ausgewogene Berücksichtigung konzentrieren. Das schließt nicht aus, dass alle Akteure im Weiteren je eigene Interessen verfolgen – allerdings jetzt auf der ethisch aufgeklärten Stufe des Interesses an legitimem Handeln. Damit wird auch klar, dass ein ethisch orientierter Umgang mit den Stakeholdern einer strategisch klugen Unternehmensführung keineswegs entgegensteht. Vielmehr kann eine Geschäftsstrategie den Unternehmenserfolg umso nachhaltiger sichern, je tragfähiger ihr ethischer Unterbau ist.

Legitimes Erfolgsstreben – und damit eine legitime Geschäftsstrategie – bindet sich selbst an ethische Grundsätze, die den fairen Umgang mit allen Beteiligten und Betroffenen sicherstellen. Nur wer sonst keine Prinzipien hat, kann uneingeschränkt dem „Gewinnprinzip“ frönen. Glaubwürdige unternehmensethische Selbstbindung kristallisiert sich in öffentlich deklarierten und damit überprüfbaren

*Geschäftsprinzipien*, die klar festlegen, wie das Unternehmen aus Rücksicht auf seine Stakeholder seinen Erfolg *nicht* erreichen will. Ein Unternehmen, das konsequent prinzipiengeleitet agiert, integriert seine ethische Orientierung am besten von Grund auf in sein Geschäftsmodell. Erst damit ist der Leitgedanke der *Geschäftsintegrität* zu Ende gedacht.

Auch noch das Konzept der geteilten Wertschöpfung (*Creating Shared Value*) würde zu spät ansetzen, bezöge es sich erst auf die Frage der Verteilung des erzielten Unternehmenserfolgs und nicht schon auf die legitimen Methoden und Mittel seiner Erzielung selbst, also auf das unternehmerische Geschäftsmodell. Geteilte Wertschöpfung ohne Geschäftsprinzipien greift unternehmensethisch zu kurz.

### **Unternehmensethik der „roten Zahlen“?**

Droht aber im buchstäblich anspruchsvollen ethischen Stakeholder-Konzept nicht eine hoffnungslose Überforderung des Unternehmens von allen Seiten, die zu Lasten seiner strategischen Selbstbehauptung im Markt gehen muss?

Dies ist nicht zwingend der Fall: Nach der Entzauberung der marktmetaphysischen Fiktion totaler Harmonie sollte man nicht in die kaum weniger ideologieträchtige Gegenannahme einer totalen Konfliktlage fallen. Zwischen vielen Stakeholder-Ansprüchen ist durchaus eine *partielle Harmonie* realisierbar. Ihre Erfüllung setzt ja normalerweise die Selbstbehauptung des Unternehmens im Markt voraus. Solange das Management nicht einseitig die Partikularinteressen einzelner Anspruchsgruppen (oder gar nur seine eigenen Interessen) bedient, sondern für die nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung des Unternehmens als Basis einer ausgewogenen Berücksichtigung aller legitimen Stakeholder-Ansprüche eintritt, befindet es sich auch aus unternehmensethischer Perspektive durchaus in einer starken Argumentationsposition.

Die praktisch zu leistende Harmonisierung der legitimen Stakeholder-Ansprüche schließt selbstverständlich auch die Shareholder ein; sie haben legitime Ansprüche auf eine angemessene Entschädigung (Rendite oder Verzinsung) ihres Kapitaleinsatzes. Die Berücksichtigung der Ansprüche anderer Stakeholder muss folglich ihnen gegenüber zumutbar sein. Allerdings verlangt das ethische Stakeholder-Konzept umgekehrt auch von den Kapitaleignern die Rücksichtnahme

auf die legitimen Ansprüche der anderen Stakeholder, weshalb es sich eben mit der monistischen „Shareholder-Value“-Doktrin nicht vereinbaren lässt.

Es gibt also keinen guten Grund, weshalb eine aufgeklärte Geschäftsleitung sich gegen einen fairen Umgang mit den verschiedenen Stakeholder-Ansprüchen stellen müsste. Vielmehr wird sie ihre professionelle Aufgabe darin erkennen, die unternehmerische Selbstbehauptung im Markt in einer gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen gleichermaßen vertretbaren – und gerade deshalb nachhaltigen – Weise anzustreben. Mit der Zeit erwächst so der Firma die verdiente Reputation eines verantwortungsbewussten und verlässlichen Unternehmens. Kunden, Mitarbeitende, Geldgeber und kritische Öffentlichkeit werden es honorieren.

### **Standards guter Unternehmensführung: Selbst-, Solidar- und Fremdbindung**

Gleichwohl wäre es naiv, die Zwänge des wirtschaftlichen Wettbewerbs auszublenden. Die Möglichkeiten zumutbarer unternehmerischer Selbstbindung bleiben beschränkt, wenn der Markt auf die Unternehmen falsche Anreize ausübt – dergestalt, dass Konkurrenten, die gegenüber Mitarbeitenden, Gesellschaft und Umwelt rücksichtslos wirtschaften, unlautere Kostenvorteile gewinnen. Der Wettbewerb sollte selbst fair sein! Zu diesem Zweck muss die unternehmensethische Selbstbindung auf zwei übergeordneten Ebenen erleichtert und verstärkt werden:

Auf der Ebene der Wirtschaftsverbände kann die *kollektive Solidarbindung* für einen fairen Wettbewerb sorgen. Dem dienen freiwillige (Branchen-)Vereinbarungen, die den Charakter von „Best Practice“-Empfehlungen haben und deren Beachtung vom Verband aktiv gefördert wird. Da die meisten Wirtschaftszweige heute auch international gut organisiert sind, gewinnen solche Standards guter Unternehmensführung zunehmend Gewicht als „Soft Law“ mit weltweitem Verbindlichkeitsanspruch, nicht zuletzt in wirtschaftlich schwachen oder schlecht regierten Ländern.

Auf der Ebene der nationalen und zunehmend auch der supranationalen Ordnungspolitik sind jene Rahmenbedingungen des Wettbewerbs zu regeln, die so grundlegend für eine zivilisierte Marktwirtschaft sind, dass ihre Beachtung nicht der Freiwilligkeit seitens der Wirtschaftsakteure

überantwortet werden kann. Soweit es um allgemeine Menschenrechte, Kernarbeitsnormen, Umweltschutz, Korruptionsvermeidung und Steuerehrlichkeit geht, ist *rechtsstaatliche Fremdbindung* geboten, um unlauteres Geschäftsgebaren zu unterbinden. Wirtschaftsethisch aufgeklärte Unternehmen erkennen das als Voraussetzung eines fairen und gesellschaftsdienlichen Wettbewerbs. Sie wehren deshalb nicht blind jegliche Regulierung ab, sondern engagieren sich für ordnungspolitische Rahmenbedingungen, unter denen sie die angestrebte prinzipiengeleitete und fair geteilte Wertschöpfung erfolgreich verwirklichen können.

Zusammengefasst lassen unternehmensethisch fortschrittliche Firmen die weltfremd gewordene Fiktion purer Privatwirtschaft hinter sich und gehen mit den öffentlich relevanten Wirkungszusammenhängen ihres Handelns ebenso rational um wie mit den internen Führungsaufgaben. Ihr Stakeholder-Management zielt auf fair geteilte Wertschöpfung und folgt ethisch tragfähigen Geschäftsprinzipien. Darüber hinaus übernehmen sie branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung für die Etablierung von Standards eines fairen Wettbewerbs im Dienste aller Beteiligten und Betroffenen.

---

*Peter Ulrich ist emeritierter Ordinarius für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen (HSG). Er hatte dort ab 1987 den ersten Lehrstuhl dieser jungen Interdisziplin an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät inne. Nach früheren beruflichen Stationen als Unternehmensberater in Zürich und Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wuppertal baute er in St. Gallen das Institut für Wirtschaftsethik auf und leitete während 22 Jahren dessen vielfältige Forschungs-, Lehr- und Beratungsaktivitäten. Mit seiner in Deutsch, Englisch und Spanisch vorliegenden „Integrativen Wirtschaftsethik“ hat er einen international anerkannten Ansatz begründet. Zu seinen heutigen Engagements gehört unter anderem die Tätigkeit als Vorsitzender im Ethikkomitee der „Prime Values“, der ältesten kontinentaleuropäischen Ethikfonds.*

---



## Stakeholder, Ethik und Unternehmensleistung

von Professor Robert A. Phillips

**Alle Unternehmen handeln in einem Beziehungsgeflecht mit ihren Stakeholdern.** Die Frage ist jedoch, wie bewusst, wie kooperativ und unter welchen ethischen Prämissen sie dabei vorgehen. *Alle* Unternehmen haben Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber und ein lokales Umfeld. Mit einigen oder all diesen Gruppen haben sie jeden Tag zu tun. Doch verfolgt das Management der Unternehmen dabei eine bewusste Strategie? Spiegelt sein Umgang mit diesen Anspruchsgruppen ein Wertegerüst wider, das das kooperative Potenzial dieses Beziehungsgeflechts maximiert? Oder werden die Stakeholder als Bedrohung empfunden, als Hindernis, mit dem sich die Unternehmen ad hoc beschäftigen, ohne eine wirkungsvolle Strategie und auf Grundlage eines zu engen Verständnisses von ökonomischem Eigeninteresse?

Für zu viele Unternehmen sind Stakeholder etwas, das *ihnen unvermeidlich passiert*. Ähnlich wie schlechtes Wetter werden Anspruchsgruppen als bedrohliche, vielleicht sogar irrationale externe Kräfte wahrgenommen, deren Auswirkungen es zu minimieren gilt. Unternehmen, die ständig in Konflikte mit ihren Anspruchsgruppen verwickelt sind oder deren Interessen gegeneinander abwägen müssen, geraten in diese Lage, weil sie die möglichen Vorteile einer besseren Abstimmung von Stakeholder-Interessen missachten. Häufig kommt diese Missachtung in der impliziten, aber dennoch handlungsleitenden Überzeugung zum Ausdruck, dass alle ökonomischen Akteure ausschließlich von Eigennutz geleitet sind.

### Vorstellungen von Fairness und Gegenseitigkeit

Stakeholder gehen Beziehungen ein, weil sie sich daraus eine für beide Seiten vorteilhafte Zusammenarbeit erhoffen. Viele Manager unterstellen jedoch *von vornherein*, dass Stakeholder ausschließlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind, unabhängig *von der Lage anderer*. Aus dieser Überzeugung heraus gehen Manager mit Stakeholdern unweigerlich so um, als seien diese lediglich eigennützig, träge und je nach Interessenlage sogar unaufrichtig. Wenn aber Menschen behandelt werden, als seien sie träge und gierig, wird es zunehmend wahrscheinlicher, dass sie sich auch so verhalten. Wenn es also kein starkes, bewusst gelebtes Wertegerüst

gibt, können die Werte und Annahmen, auf die Menschen dann zurückfallen, zum Entstehen einer sozial orientierungslosen Ansammlung von Eigennutz getriebener Individuen führen.

Die Ergebnisse zahlloser Studien in unterschiedlichen Bereichen zeigen jedoch, dass die meisten Menschen zumeist nicht allein aus Eigennutz handeln. Ganz im Gegenteil: Das Eigeninteresse der meisten Menschen wird durch starke, miteinander geteilte Vorstellungen von gegenseitigem Geben und Nehmen sowie Fairness begrenzt. Menschen sind zwar in vielerlei Hinsicht auf ihre Eigeninteressen bedacht, aber ihnen ist ebenso wichtig, dass auch andere das erhalten, was ihnen zusteht. Im Umkehrschluss bedeutet das nicht, dass die Menschen grundsätzlich altruistisch veranlagt sind. Es ist eine verbreitete Fehlannahme, dass die einzige Alternative zur ausschließlichen Orientierung am Eigennutz der **Altruismus** sei – eine Selbstlosigkeit, bei der das eigene Verhalten in erster Linie von der Sorge für andere bestimmt ist. So extrem geht es jedoch im Normalfall nicht zu. Die überzeugendste Alternative zum reinen Egoismus als grundlegender Motivation menschlichen Handelns ist nicht die reine Selbstlosigkeit, sondern **das begrenzte Eigeninteresse**.

Gegenseitiges Geben und Nehmen prägt alle Formen des Umgangs zwischen Menschen (und häufig auch Tieren). Zwar unterscheiden sich die gesellschaftlichen Normen sehr stark zwischen unterschiedlichen Kulturkreisen. Aber: *In jeder menschlichen Gesellschaft gibt es die Handlungsnorm der Gegenseitigkeit*. Diese beeinflusst Beziehungen mit Stakeholdern auf eine positive wie auch negative Weise, die von den gängigen Vorstellungen eines ökonomisch rationalen Handelns abweicht. Auf der positiven Seite stehen Verhaltensweisen, die über Mindestanforderungen hinausgehen. Es wird häufig angenommen, dass die sogenannte „rationale“ Person eine natürliche Abneigung gegen Arbeit habe, und dass daher die meisten Menschen ihre Zeit lieber mit Freizeitaktivitäten verbringen und bei der Arbeit gerade genug leisten würden, um nicht entlassen zu werden. Aber denken Sie doch einmal an Ihre eigenen Erfahrungen. Haben Sie jemals mehr geleistet, als gefordert war, um einen Kunden zu halten? Haben Sie jemals mehr geleistet als nötig, um Ihren Job zu behalten? Jeder hat so gehandelt. In welchem Maße Sie bereit sind, über das Minimum hinauszugehen, hängt stark davon ab, wie Sie die bisherige Behandlung durch das Unternehmen wahrnehmen. Das Bewusstsein für das hier verborgene zusätzliche Leistungspotenzial ist eine bedeutende

Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für Unternehmen, die ihre Stakeholder-Beziehungen aufmerksam steuern.

Auf der negativen Seite ist es genauso „irrational“, Zeit und Energie dafür aufzuwenden, jemanden zu bestrafen, von dem man sich unfair behandelt fühlt. Aber haben Sie schon einmal erlebt, wie jemand ein derartiges Racheverhalten an den Tag gelegt hat – und dafür sogar eigene Nachteile in Kauf genommen hat? Vielleicht haben Sie selbst schon einmal etwas unternommen, um Vergeltung zu üben – für eine ungerechte Behandlung, respektloses Verhalten oder eine Verletzung des Grundsatzes der Gegenseitigkeit. Zumindest hat jeder von uns schon einmal mit Befriedigung verfolgt, wie ein Protagonist in einem Buch oder Film seine wohlverdiente Strafe erhalten hat. Derart irrationales, durch Rache motiviertes Verhalten gehört zur menschlichen Psyche. Unternehmen, die solche negativen Ausprägungen von Gegenseitigkeit nicht als Möglichkeit antizipieren (oder sogar ungewollt herbeiführen), riskieren schwerwiegende Auswirkungen auf die interne Moral und damit letztlich auf die eigene Leistungsfähigkeit.

### **Kooperation und Konkurrenz im Gleichgewicht**

Führungskräfte, die davon ausgehen, dass Stakeholder mit begrenztem Eigeninteresse handeln, wissen auch, dass sie für ein Gleichgewicht von Kooperation und Konkurrenz sorgen müssen. Das Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz gehört zu den größten Herausforderungen in der Steuerung eines Geflechts von Stakeholder-Beziehungen. Jeden Tag haben wir mit anderen zu tun, die einen großen Anteil am Erfolg unserer gemeinsamen Anstrengungen haben. Zugleich ist uns aber nicht gleichgültig, wer wie stark von den Ergebnissen unserer Zusammenarbeit profitiert. Wir arbeiten alle zusammen, um den Kuchen insgesamt größer zu machen, aber wir wollen auch sicher sein, dass wir das uns zustehende Stück erhalten. Darüber hinaus spielen wir unser Stakeholder-Netzwerk (sozusagen unser „Team“) gegen andere kooperative Netzwerke (andere Teams) aus. Manchmal aber schießt der Konkurrenzgedanke über das Ziel hinaus. Es gilt also, das richtige Gleichgewicht zwischen Kooperation und Konkurrenz zu finden. Führungskräften hierbei Hilfestellung zu geben, ist eine weitere Möglichkeit, welche die Stakeholder-Theorie bietet.

Kooperationswille und Konkurrenzdenken sind prägende Elemente vieler Beziehungen. Von der zweiten Geige, die Konzertmeister sein möchte, über den Ersatztorwart in der Fußballmannschaft, der häufiger im Tor stehen will, bis hin zum Vorstand, der eigentlich Vorstandsvorsitzender sein will – alle diese Beziehungen zeichnen sich durch eine Mischung von Kooperation und Konkurrenz aus. Aber für den Erfolg des Orchesters, der Mannschaft oder des Unternehmens ist entscheidend, dass der Kooperationswille stärker ist als das Konkurrenzdenken. Die Musiker, Spieler und Manager müssen zusammen mit ihren Teams auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Das gleiche gilt für ein Unternehmen und seine Stakeholder.

Aber nicht alle Stakeholder-Beziehungen sind in erster Linie kooperativ angelegt. Einige Beziehungen sind stärker von Konkurrenz geprägt. Beispiele für oftmals weniger kooperative Stakeholder-Beziehungen sind die Beziehungen zu den Medien, gesellschaftlichen Aktivisten und natürlich zu den eigenen Wettbewerbern. Ein Stakeholder-Verständnis, das diese einflussreichen Gruppen ignoriert, ist offensichtlich unvollständig. Doch genauso verfehlt wäre eine Auffassung, nach der Führungskräfte die Beziehungen zu ihren Mitarbeiter genauso behandeln wie die zu gegnerisch gesinnten gesellschaftlichen Aktivisten.

Um die Ambiguität zwischen Stakeholdern als Kooperationspartnern und Stakeholdern als Bedrohungen oder Konkurrenten zu überwinden, ist es hilfreich, zwischen Stakeholdern mit **normativer Legitimierung** und **solchen mit abgeleiteter Legitimierung** zu unterscheiden. Ein normativ legitimierter Stakeholder ist ein Akteur, mit dem ein Unternehmen eine positive wechselseitige Beziehung unterhält, von der beide Seiten profitieren. Durch den wiederholten Umgang miteinander gehen Unternehmen und Stakeholder mit der Zeit gewisse gegenseitige Verpflichtungen ein. Diese reichen über rein vertragliche Pflichten hinaus und umfassen auch stillschweigende Annahmen, welche die unvermeidlichen Lücken von Vertragswerken ausfüllen. Zum Mörtel, mit dem diese Lücken gefüllt werden, gehört auch das bereits beschriebene Verständnis von Fairness. Zu den normativ legitimierten Stakeholdern gehören unter anderem Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber und lokale Gemeinschaften. Diesen Gruppen schulden die Stakeholder-Manager Fürsorge für ihr Wohlergehen.

Abgeleitet legitimierte Stakeholder dagegen unterhalten keine auf derartiger Gegenseitigkeit beruhende Beziehung zum Unternehmen. Dennoch haben diese Gruppen die Macht, das Unternehmen und die *normativ legitimierten Stakeholder zu beeinflussen* – im Guten wie auch im Schlechten. Der Umfang, in dem Manager gewillt sind, die Interessen dieser Gruppen zu berücksichtigen, *leitet sich von dieser Fähigkeit ab*, andere zu beeinflussen, denen gegenüber ein Manager Verantwortung trägt. Typische Beispiele abgeleitet legitimer Stakeholder sind unter anderem Medien, gegnerisch gesinnte Aktivisten/Nichtregierungsorganisationen und Wettbewerber. Manager müssen die Forderungen dieser Gruppen kennen und ihre Anliegen, in manchen Fällen, aktiv aufgreifen. Der Schlüssel liegt darin, die kooperativen, normativ legitimierten Stakeholder (denen das Unternehmen eine positive Verpflichtung schuldet) von den gegnerisch eingestellten, nur abgeleitet legitimierten Stakeholdern (denen gegenüber das Unternehmen keine derartigen Verpflichtungen hat) zu unterscheiden. Zudem sind die auf Gegenseitigkeit beruhenden Verpflichtungen nicht die einzigen ethischen Werte, die Stakeholdern wichtig sind.

## Die menschliche Komponente

Im Kern wohnt jeder unternehmerischen Tätigkeit eine grundlegende menschliche Komponente inne. Wir bezeichnen alle möglichen Ressourcen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen. Letztlich aber gibt es keine wertvolle Ressource ohne einen oder mehrere Menschen, die ihr einen Wert geben. Mehr noch: Ressourcen gibt es von sich aus nicht. Gleich, ob es um die Erfindung, Förderung, Produktion oder einfach nur um Erkenntnis geht – zu Ressourcen werden sie erst durch Menschen, die sie als solche nutzen. Und jenseits des abstrakten und stark vereinfachten *homo oeconomicus* sind für echte Menschen Ethik und Werte sehr wichtig. Neben den bereits erwähnten Werten der Fairness und Gegenseitigkeit gibt es unzählige weitere Werte, die Menschen wichtig sind. 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 werteorientierter Menschen miteinander abstimmt.

Aus Sicht einiger Manager sind Stakeholder-Beziehungen nichts als Beschränkungen, die gegeneinander abgewogen werden müssen. Für den Stakeholder-Manager dagegen steckt hinter solchen Abwägungen eine begrenzte Vorstellungskraft. Wo Konflikte auftreten, sieht der Stakeholder-Manager diese Spannungen als Ergebnis der vorausgehenden Kooperationsprozesse. Zwischen einem Unternehmen und normativ legitimierten Stakeholdern sind die Beziehungen in erster Linie kooperativ und, wenn überhaupt, erst in zweiter Linie kollidierend. Aufgabe des Stakeholder-Managers ist es, die Stakeholder an die wechselseitigen Vorteile ihrer Beziehung zu erinnern, indem er eine gemeinsame Vision entwickelt, an der sie sich orientieren können, und indem er nach kreativen Möglichkeiten sucht, um Konflikte im Zeitverlauf zu vermeiden oder zu mindern.

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.

Noch einmal: **Alle Unternehmen handeln in einem Beziehungsgeflecht mit ihren Stakeholdern.** Für einige Unternehmen ist das Stakeholder-Management eine *Ad-hoc*-Angelegenheit, bei der es darum geht, so viel wie möglich aus von Eigennutz geleiteten Akteuren herauszuholen und zugleich zu versuchen, negative Auswirkungen wettbewerblich zu minimieren. Für einige ist dies ein komplett amoralischer Prozess: „Es geht nicht um Persönliches, sondern rein um das Geschäft“, sagen sie vielleicht. Aus einer differenzierteren – und aus Wettbewerbssicht erfolgreicheren – Perspektive betrachtet sind Stakeholder-Beziehungen jedoch eine Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Diese Betrachtungsweise begreift und schätzt die jeweils angemessene Verteilung der Rollen von Gegenseitigkeit, Konkurrenz und Kooperation sowie die Vorteile, die Unternehmen in freien Märkten aus der Ausrichtung gemeinsamer Handlungen an expliziten gemeinsamen Werten erwachsen. Kurzum: **„Es geht um das Geschäft *und* um Persönliches.“**

Der Autor dankt Anika Horn für ihre hilfreichen Anmerkungen zu früheren Entwürfen.



*Robert A. Phillips ist Professor of Management an der Robins School of Business und im Philosophy, Politics, Economics & Law (PPEL) Programm der University of Richmond. Außerdem ist er Senior Fellow am Olsson Center for Applied Ethics, Darden School of Business, University of Virginia. Er ist Autor mehrerer Publikationen zum Stakeholder-Management, darunter „Stakeholder Theory and Organizational Ethics“ (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003). Professor Phillips war Präsident der Society for Business Ethics und Mitherausgeber der Zeitschrift Business & Society (2009–2012).*

---

## 2. Im Dialog – Impulse, Strategien und Erwartungen

### **Wertschöpfung und Leistungsstärke durch Stakeholder-Engagement**

*von Sunil A. Misser*

Eine Reihe systemischer globaler Veränderungen hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass sich die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft verändert hat. Organisationen jeder Art, auch Unternehmen, erleben infolgedessen eine zunehmende Komplexität und Dynamik in ihrem Tätigkeitsumfeld.

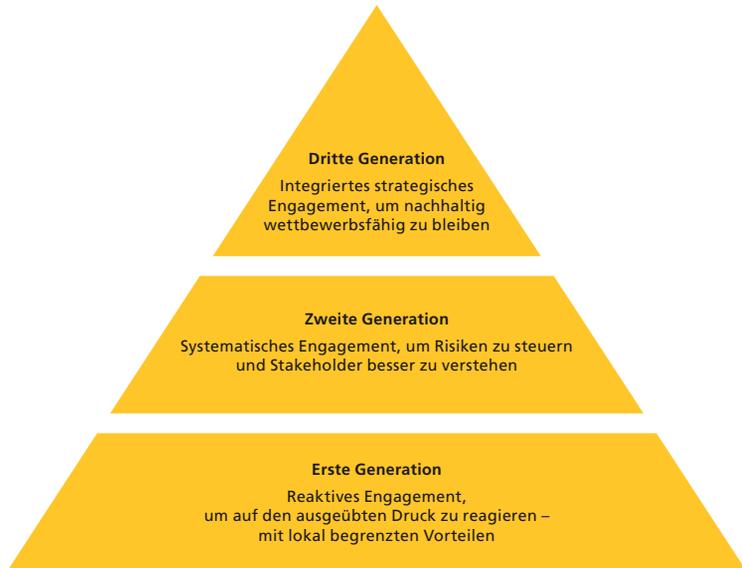
Als Reaktion auf die wichtigere gesellschaftliche Rolle von Unternehmen fordern die Mitglieder oder Vertreter betroffener gesellschaftlicher Gruppen zunehmend das Recht ein, bei Unternehmensentscheidungen informiert, gehört und beteiligt zu werden. Im Laufe der Jahre haben wir daher bei den Ansätzen und beim Grad des Stakeholder-Engagements einen Generationswechsel erlebt.

### **Aktuelle Landschaft der externen Normen und Richtlinien**

Aus Sicht der Unternehmen haben externe Kräfte bei diesem Generationswechsel eine erhebliche Rolle gespielt. Formale Normen und Richtlinien werden zunehmend von internationalen Finanzinstitutionen eingeführt – dies gilt etwa für die International Finance Corporation (IFC), die Weltbank oder die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung, die alle explizite Erwartungen an ein

---

## DAS STAKEHOLDER-ENGAGEMENT VON UNTERNEHMEN: DREI GENERATIONEN



Quelle: AccountAbility Stakeholder Engagement Manual Vol. 2, 2010

---

Stakeholder-Engagement veröffentlicht haben.<sup>1</sup> Diese Institutionen haben erkannt, wie wichtig das Stakeholder-Engagement ist, um ihre Projekte erfolgreich umzusetzen – gerade mit Blick auf die Steuerung der Risiken und Folgen, die diese Projekte für die betroffene lokale Gemeinschaft haben.

Auch Unternehmens- und Nachhaltigkeitsberichte enthalten mehr Informationen über das Stakeholder-Engagement. Gremien wie der International Integrated Reporting Council (IIRC), die Global Reporting Initiative (GRI), das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) und das Facility Reporting Project (FRP) treten sehr dafür ein, mit einem effektiven Stakeholder-Engagement Transparenz und Verantwortlichkeit in der Berichterstattung sicherzustellen. Die kürzlich veröffentlichten GRI G4-Richtlinien verlangen beispielsweise von Unternehmen, ihre Standardangaben um einen Überblick über ihr Stakeholder-Engagement in der Berichtsperiode zu erweitern. Die Unternehmen werden dabei ermutigt, den Prozess der Identifizierung von Stakeholdern, den Ansatz zum Stakeholder-Engagement und die

---

<sup>1</sup> Siehe z. B. IFC – Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets; World Bank – Civil Society Consultations Sourcebook; EBRED – PR 10: Information Disclosure and Stakeholder Engagement

wesentlichen Themen und Anliegen zu nennen, die sich während des Prozesses ergaben.

Anstatt einen separaten Reporting-Rahmen einzuführen, tritt das SASB dafür ein, das momentane Reporting in den USA durch einen Fokus auf nichtfinanzielle Informationen wie Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren zu verbessern. Erwogen werden sollte nach Meinung des SASB, dass Unternehmen die Belange ihrer Stakeholder – auch die ihres lokalen Umfelds und von NGOs – als potenziell wichtige Informationen für Investoren offenlegen.<sup>2</sup> Das SASB zählt die Stakeholder-Belange also zum Bereich der potenziell „wesentlichen“ Unternehmensangaben, welche die U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) verlangt. Damit zeigt das SASB, dass es das Stakeholder-Engagement nicht mehr ausschließlich als unternehmerisches, sondern zunehmend als öffentliches Anliegen versteht.

Auf Branchenebene ist das Stakeholder-Engagement für viele Regulierungsgremien und Verbände ein Mittel, um Performance und Reputation einer Branche kollektiv zu verbessern. Dies gilt besonders für Branchen wie Energie, Rohstoffförderung und die pharmazeutische Industrie, in denen die Tätigkeit eines Unternehmens und das Wohl der Gesellschaften vor Ort eng miteinander verknüpft sind. Nach Angaben des internationalen Pharmaverbands IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations) behandelt die Branche die Themen Sterblichkeits- und Krankheitsraten in einem Multi-Stakeholder-Dialog und in über 220 lokalen Partnerschaften zwischen der Zivilgesellschaft, dem Privatsektor und dem Staat (dies sind über fünf Mal mehr als noch vor zehn Jahren).<sup>3</sup> Die Mitglieder des International Council on Mining and Metals (ICMM) – zu denen die Unternehmen AngloAmerican, BHP Billiton, Rio Tinto und Vale gehören – haben sich verpflichtet, in offenen Konsultationsprozessen auf die Stakeholder zuzugehen,<sup>4</sup> über ihre diesbezüglichen Fortschritte zu berichten und dies von Dritten prüfen zu lassen.

Die Unternehmen sehen sich also einem zunehmenden externen Druck ausgesetzt, ihre relevanten Stakeholder sinnvoll einzubinden. Dabei geht ihr Stakeholder-Engagement zunehmend in die zweite oder dritte Generation über. Denn

---

2 Siehe z. B. das SASB Conceptual Framework

3 IFPMA, Sustainable Health and Multi-Stakeholder Action, September 2013.

4 ICMM – Sustainable Development Framework: 10 Principles

führende Unternehmen haben festgestellt, dass ihr Engagement zu neuen Erkenntnissen und Innovationen bei Produkten und Prozessen führen kann und dass es dazu beiträgt, strategische Entscheidungen des Unternehmens nachhaltiger zu machen. Zunehmend entwickelt sich Unternehmensführung zu einer kollaborativen Unternehmensführung, bei der das Unternehmen die Stakeholder anhört und angemessen auf ihre Anliegen eingeht. Auch wenn diese kollaborative Unternehmensführung eigene Risiken birgt, so kann sich ein geschicktes Management der Stakeholder-Beteiligung sehr deutlich auszahlen.

## Stakeholder-Engagement optimal nutzen

Ein effektives Stakeholder-Engagement hat mehrere Vorteile:

---

### VORTEILE EINES STAKEHOLDER-ENGAGEMENTS

Ein effektives und strategisch abgestimmtes Stakeholder-Engagement kann

zu einer gerechteren und nachhaltigeren sozialen Entwicklung führen, indem diejenigen in den Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden, die ein Recht darauf haben, gehört zu werden;

das Risiko- und Reputationsmanagement verbessern;

Ressourcen (Wissen, Menschen, Geld und Technologie) bündeln, um Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen, die von einzelnen Organisationen nicht erreicht werden könnten;

dazu führen, dass das komplexe geschäftliche Umfeld einschließlich der Marktentwicklungen besser verstanden wird und neue strategische Chancen identifiziert werden können;

Unternehmen in die Lage versetzen, von Stakeholdern zu lernen und so die Produkte und Prozesse zu verbessern;

Stakeholder und das geschäftliche Umfeld informieren und beeinflussen, um so die Entscheidungen zu verbessern, die sich auf das Unternehmen und die Gesellschaft auswirken;

Vertrauen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern aufbauen.

Quelle: AccountAbility Stakeholder Engagement Manual Vol. 2, 2010

---

Ob ein Unternehmen vom Stakeholder-Engagement profitieren kann, hängt davon ab, wie effektiv es das Engagement in die eigene Geschäftsstrategie integriert. Dazu ist ein formellerer strategischer Prozess erforderlich als im Stakeholder-Engagement der ersten Generation üblich. Dabei ist wichtig, dass es für Stakeholder-Engagement keine Standardlösungen

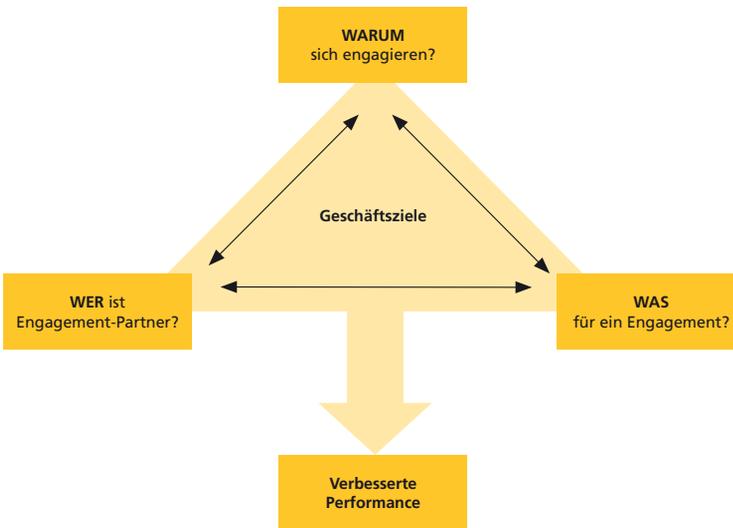
gibt. Jedes Unternehmen wählt den Ansatz, der am besten zu seinem eigenen Profil passt.

Grad und Ansatz des Stakeholder-Engagements, für das ein Unternehmen und seine Stakeholder sich entscheiden, richten sich nach den strategischen Zielen, die mit diesem Engagement verfolgt werden. Ein Ansatz kann graduell oder systemisch sein.

Der erste Schritt besteht für das Unternehmen darin, sich die grundlegenden Fragen **warum**, **wer** und **was** zu stellen und diese für sich zu beantworten:

---

#### GRUNDLEGENDE FRAGEN ZU STAKEHOLDER-ENGAGEMENT



Quelle: AccountAbility Advisory Services 2012

---

**Warum sich engagieren?** Was möchte das Unternehmen erreichen? Welche sind die externen Antriebsfaktoren des Engagements? Welche Vorteile hat das Engagement? Welche Risiken entstehen, wenn auf ein Engagement *verzichtet* wird?

**Wer ist Engagement-Partner?** Auf der Grundlage der **Warum**-Fragen sollte festgestellt werden, wer die wichtigsten Stakeholder sind. Gegenüber wem hat das Unternehmen beispielsweise rechtliche, finanzielle oder betriebliche Verpflichtungen? Welche Gruppen sind von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens am meisten betroffen, und welche haben wahrscheinlich den größten Einfluss auf die

Unternehmens-Performance? Welche Vorteile und Risiken ergeben sich aus einer Einbindung der genannten Gruppen? Wer wäre ein potenziell guter Partner?

**Was für ein Engagement soll es sein?** In welchem Umfang möchte sich das Unternehmen engagieren und inwieweit ist dieser Umfang realistisch? Welche Art von Engagement bringt voraussichtlich den größten Nutzen in Sachen Informationen oder politischem Kapital?

Bei Umfang, Grad und Ansatz gibt es – ebenso wie für die Richtung der Kommunikation zwischen Unternehmen und Stakeholdern – eine große Bandbreite von Möglichkeiten. Die folgende Grafik setzt verschiedene mögliche Ansätze und Grade für ein Stakeholder-Engagement in Relation:

**VERSCHIEDENE ANSÄTZE UND EBENEN VON STAKEHOLDER-ENGAGEMENT IM ÜBERBLICK**



Quelle: AccountAbility Advisory Services 2012

Die Entwicklung einer Strategie für das Stakeholder-Engagement muss sich nach dem jeweiligen Kontext richten. Wichtige Kontextunterschiede gibt es besonders bei den folgenden Faktoren:

**Branche:** Erwartungen und Anreize hinsichtlich einer kollaborativeren Unternehmensführung gibt es inzwischen in fast jeder Branche. Bei der Wahl des Ansatzes sind allerdings bestimmte branchenspezifische Faktoren zu berücksichtigen. Dazu gehören: Welche Rechtsvorschriften sind zu beachten und inwieweit werden sie durchgesetzt? Welche Gewerkschaften oder Verbrauchergruppen gibt es und welche Rolle spielen sie? Weitere Faktoren sind Vielfalt und Vernetzung von Stakeholdern und die bisherige Geschichte der Stakeholder-Beteiligung in der Branche. In Branchen, in denen die Lieferkette viele Glieder hat und ganz unterschiedliche Regionen abdeckt, ist vermutlich ein umfassenderer Ansatz erforderlich als in anderen Sektoren. Branchen- und Mitgliedsverbände sind ganz besonders geeignet, um beim Stakeholder-Engagement und bei branchenübergreifenden Partnerschaften die Belange, Herausforderungen und Best Practices der Branche zu sammeln und zu kommunizieren.

**Region und Kultur:** Was in einer Region geht, funktioniert möglicherweise nicht in einer anderen. So könnten „Town Hall Meetings“ in den USA erfolgreicher sein als in einigen asiatischen Ländern, in denen andere Modelle wie Umfragen oder direkte Gespräche kulturell angemessener sein mögen. Ebenso kann es sein, dass der Einsatz von Social Media in Europa gut funktioniert, aber nicht für Stakeholder in bestimmten Schwellenländern geeignet ist. Besonders Unternehmen mit globaler Wirkung müssen in den jeweiligen Regionen sensibel für andere Markteigenschaften und offen für unterschiedliche Dialogformen und Kommunikationsmethoden sein.

In jeder Kultur sollten außerdem die wichtigsten „Gatekeeper“ der Gruppen ermittelt werden, mit denen das Unternehmen eine Stakeholder-Beziehung aufbauen möchte; je nach Kontext kann es sich hierbei um Behörden oder Politiker, Gewerkschafts- oder Wirtschaftsführer, Geistliche oder Dorfälteste handeln. In vielen Kulturen oder Gesellschaften ist es geboten, bei einem ernst gemeinten Engagement zuerst auf diese Persönlichkeiten zuzugehen. Eine Missachtung ihrer Position könnte weitere Verhandlungen ernsthaft in Frage stellen. Für Unternehmen mit globaler Präsenz können lokale Mitarbeiter oder Partner der Zivilgesellschaft

wertvolle Informationen vermitteln, wenn es darum geht, für das Stakeholder-Engagement den geeigneten kulturellen Ansatz zu finden.

**Unternehmenseigenschaften:** Die Wahl der besten Methoden zur kollaborativen Unternehmensführung wird durch unternehmensspezifische Faktoren komplexer. Dazu zählen Geschäftsziele, Betriebsstruktur und gesellschaftliche Rolle sowie das bisherige Nachhaltigkeitsstreben und Stakeholder-Engagement. Zu berücksichtigen wären auch Grad und Ansatz des Stakeholder-Engagements von Wettbewerbern und Geschäftspartnern, die Bereitschaft und Fähigkeit des Unternehmens, sich bei einem bestimmten Thema zu engagieren sowie die Erfahrungen und Kenntnisse der anvisierten Stakeholder-Gruppen.

Das Vorgehen der Unternehmen variiert auch je nachdem, ob es sich um individuelle unternehmensspezifische Initiativen oder um Initiativen für ein branchenweites oder übergreifendes nationales Engagement handelt. Einige Initiativen sind rein konsultativ, während es sich bei anderen um Kooperationen oder Partnerschaften handeln könnte. Auf jeden Fall müssen die Unternehmen ihre Mitarbeiter, die das Stakeholder-Engagement leiten, mit ausreichenden Vollmachten, Strukturen und Ressourcen ausstatten, damit ein umfassender und gut ausgestalteter Prozess entsteht.

### **Ein Blick in die Zukunft**

Die globalen Veränderungen in Richtung kollaborativer Unternehmensführung sind bereits heute Realität. Die Allgegenwart der sozialen Medien und anderer globaler Antriebsfaktoren führt weiterhin dazu, dass externe Stakeholder mehr und mehr Einfluss auf die Reputation einer Marke und die Performance des Unternehmens gewinnen. Die Anzahl der Unternehmen, die Nachhaltigkeits-, Corporate-Citizenship- oder integrierte Berichte veröffentlichen, steigt exponentiell – und fast ebenso stark wächst die Rolle, die das Stakeholder-Engagement in diesen Berichten spielt.

Sehr bald wird es nicht mehr ausreichen, zu berichten, dass ein Unternehmen Stakeholder-Engagement betreibt. Stattdessen werden die Aktivitäten und ihre Ergebnisse genauestens untersucht. In vielerlei Hinsicht ist diese Zeit schon gekommen. Hinzu kommt, dass nicht nur das Stakeholder-Engagement global wichtiger geworden ist, sondern dass auch die

Erfahrungen und Kenntnisse vieler Stakeholder-Gruppen gewachsen sind. Weitaus stärker als früher werden Unternehmen auf Stakeholder treffen, die mit guten wie schlechten Verfahren des Stakeholder-Engagements bestens vertraut sind. Diese werden möglicherweise auch höhere Erwartungen in Bezug auf einen fairen, transparenten und respektvollen Dialog haben.

Der Schlüssel zum Stakeholder-Engagement liegt also in den Details. Verstärkte Aufmerksamkeit für diese Details wird entscheidend für die gewählte Strategie sein. Die Strategie ist wiederum entscheidend für den Erfolg, und der Erfolg wird gleichermaßen an realisierten Innovationen und Geschäftszielen wie auch an einem effektiven Risikomanagement gemessen. Ebenso entscheidend wird es sein, dass ein Unternehmen sich auf unabhängiger Basis *ehrlich* zu einem effektiven und umfassenden Engagement *verpflichtet*. Eine ehrliche Verpflichtung ist daran zu erkennen, dass ein Unternehmen proaktiv auf geeignete Partner zugeht und dass es sich ernsthaft bemüht, die Stakeholder zu verstehen und ihre Belange in eigene Entscheidungen zu integrieren. Unaufrichtige Bemühungen werden schnell offenkundig und können die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern beeinträchtigen – was auf lange Sicht wiederum das Risiko für die unternehmerische Autonomie erhöht.

Unternehmen, die sich die beschriebenen Entwicklungen zu eigen machen und die durch ein umfassendes, kontinuierliches Stakeholder-Engagement kollaborative Führung in ihre Kernaktivitäten integrieren, können diese Nuancen weitaus besser verstehen und berücksichtigen. Durch Stakeholder-Engagement entsteht für diejenigen Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil, die diesen Prozess so gut einsetzen, dass er – kollaborativ – zu einer echten Wertschöpfung und zu gesteigerter Performance führt.



*Sunil (Sunny) A. Misser ist Chief Executive Officer von AccountAbility. Bevor er zu AccountAbility kam, war er Global Managing Partner im „Sustainability Advisory Business“ von PricewaterhouseCoopers (PwC). Davor war er Global Strategy Leader der „Assurance and Business Advisory Services“ von PwC – dem Accounting-, Risiko-management- und Beratungszweig des Unternehmens. Auch war er bei der New York Metro für Governance, Risiko-management und Compliance zuständig. Zuvor war er in der Wirtschaft im Bereich Produktion und modernste Fertigung bei Mars, Inc. und Honeywell tätig. Während seiner Laufbahn hat Sunil Misser CEOs und andere Spitzenmanager von Fortune-500-Unternehmen und multilateralen Organisationen (MLOs) strategisch beraten. Sunil Misser hat einen Master of Science (M.S.) in Management von der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) mit Fokus auf „International Business and Technology“.*

---

## **Effektives Stakeholder-Engagement erfordert Zuhören**

*von Aditi Haldar*

Ein Unternehmen kann nicht isoliert existieren. Es stützt sich auf eine Vielzahl von Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und Investoren sowie dem gesellschaftlichen Umfeld – in anderen Worten: zu Stakeholdern. Es gibt formelle und informelle Wege, mit den Gruppen in Verbindung zu bleiben, die ein tatsächliches oder potenzielles Interesse am Unternehmen oder eine Wirkung auf das Geschäft haben. In einer typischen Management-Methodik bedeutet Stakeholder-Engagement, die Stakeholder-Perspektive zu verstehen und zu berücksichtigen sowie die von den Stakeholdern erhaltenen Informationen als Antrieb für Veränderung zu nutzen.

Das Spektrum reicht dabei von Unternehmen, die ihre Anspruchsgruppen leider nur einfach über ihre Pläne informieren, bis hin zu Unternehmen, die Stakeholder bereits früh in den Entscheidungsprozess einbeziehen. Meines Wissens gibt es jedoch nur wenige Beispiele für Letzteres. Dazwischen liegen unterschiedliche Ausprägungen von Sensibilisierung, aktiver Beteiligung und Anhörung der Stakeholder. Zudem gibt es bei vielen Unternehmen drei Stufen des Engagements, je nach ihrem Interesse und ihrer Fähigkeit, den Informationsaustausch und den Beratungs- und Kooperationsprozess zu steuern. Nicht zuletzt muss der Prozess des Stakeholder-Engagements auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung umfassen.

### **Stakeholder-Engagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Innerhalb von nur zwei Jahrzehnten ist das Nachhaltigkeits-Reporting von einer Übung nur weniger Pioniere zu einer gängigen Praxis für Tausende der weltweit größten Unternehmen geworden. Bei der Erstellung ihrer Berichte orientieren sich diese Konzerne mehrheitlich an den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung als weltweitem De-facto-Standardrahmen. Die Erwartungen und Interessen der Stakeholder sind wichtige Referenzpunkte für viele Entscheidungen bei der Erstellung eines Berichts.

Die aktuelle Fassung der GRI-Leitlinien – G4 – legt großen Wert auf Materialität und Einbeziehung der Stakeholder. In diesen Leitlinien verlangen die Prinzipien der Berichterstattung und Offenlegung, dass Unternehmen ihre Stakeholder benennen und erläutern, wie sie auf deren angemessene Erwartungen und Interessen eingegangen sind. Gemäß den GRI-Leitlinien hat das Stakeholder-Engagement das wesentliche Ziel, Verantwortlichkeit gegenüber den Stakeholdern herzustellen, gerade wenn im Zuge der Zusammenarbeit und bei gemeinsamen Entscheidungen schwierige Fragen zu klären sind. Im Grunde soll das Stakeholder-Engagement Vertrauen und Glaubwürdigkeit stärken.

Bei vielen der Nachhaltigkeitsberichte, die ich sehe, ist der am wenigsten entwickelte Teil der Offenlegung zumeist der Plan oder die Strategie für das Stakeholder-Engagement. Als ich vor Jahren den Auftrag hatte, eine Stakeholder-Strategie für zwei unterschiedliche Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen, bestand der schwierigste Teil darin, die Unterstützung des Top-Managements zu gewinnen. Es war eine Herausforderung, beim Management das Gefühl von Verletzlichkeit und die Furcht vor den Stakeholdern zu überwinden. Es galt, den Entscheidungsträgern zu vermitteln, dass Stakeholder-Engagement nicht bedeutet, allem zustimmen zu müssen. Vielmehr ist es die Möglichkeit, einen Dialog zu beginnen und einander zuzuhören – um auf diese Weise die jeweiligen Standpunkte besser zu verstehen und zu einer Verständigung zu gelangen.

Dieses Erlebnis aus den Anfängen des Stakeholder-Engagements hat mich auch zu der Überzeugung geführt, dass wir, wenn wir Stakeholdern in schwierigen Situationen zuhören, oft voreingenommen sind. Damit meine ich, dass wir meistens nur das hören, was wir erwarten. Wir filtern die Ansichten anderer, um Aspekte zu finden, die unsere eigenen Argumente unterstützen. Darüber hinaus messen wir unseren Erfolg daran, wie wirkungsvoll wir unsere gewünschte Position durchsetzen konnten. Diese Strategie wird oft von jenen gewählt, die Stakeholder-Dialoge initiieren. Doch führt sie leider nicht zu gemeinsamen Entscheidungen, sondern wird als einseitig wahrgenommen und sorgt langfristig für Misstrauen.

## Zuhören statt nur reden

In vielen Volkswirtschaften, darunter auch Indien, gilt Stakeholder-Engagement als ein nicht wesentlicher und viel zu mühsamer Prozess, der nur für „reife“ Stakeholder-Gruppen in Frage kommt. Solchen Vorbedingungen für Stakeholder-Engagement liegt ein Motiv zugrunde: möglichst nur kongeniale Ergebnisse zulassen und vermeiden, dass verdeckte Probleme zu Tage treten. Im Idealfall sollte der Prozess damit beginnen, die wesentlichen Stakeholder zu benennen, die Beweggründe für das Engagement zu verstehen, eine Methode festzulegen, das Engagement anzustoßen und dann das Ergebnis zu überprüfen.

Der Prozess kann aber auch einfach damit beginnen, die Haupt-Anspruchsgruppen zu bestimmen. Dies sind zumeist Mitarbeiter, Kunden und das gesellschaftliche Umfeld vor Ort. Ihre Einbindung kann sehr einfach erfolgen: durch Informationen auf der Firmenwebseite, durch E-Mail-Newsletter oder durch einen Flyer, der die eigenen Initiativen beschreibt. Oder es wird eine E-Mail-Adresse eingerichtet, an die Fragen und Kommentare zu Produkten oder zu unternehmerischen Praktiken gerichtet werden können. Bislang waren jedoch viele der Aktivitäten, die ich beobachten konnte, nicht ausreichend, um das soziale und politische Kapital aufzubauen, das für ein gemeinsames Bemühen um Verantwortung und Vertrauen vonnöten ist.

Meine Frage lautet daher: Wenn Unternehmen nicht isoliert agieren können oder sollen und wenn ihr Wesenskern darin besteht, die Bedürfnisse der Menschen zu erfüllen – warum wird dann die Interaktion mit anderen Menschen als so schmerzhaft und unkonstruktiv empfunden? Die Hauptschwierigkeit besteht allzu oft darin, dass die Beteiligten zwar gut reden können, jedoch vergessen haben, zuzuhören.

Ich bin der Ansicht, dass Stakeholder-Engagement nur dann wirklich stattfinden kann, wenn eine echte Absicht zum Dialog besteht. Schlüssel zum Dialog sind die Achtung der Gesprächspartner voneinander, der Wille zuzuhören und die Bereitschaft, voneinander zu lernen. Zuhören erfordert zualtererst, dass man offen ist. Der Dialog beginnt dann damit, die Standpunkte und Interessen der beteiligten Parteien zu klären, sorgfältig etwaige Hindernisse für den Fortschritt zu identifizieren und geduldig daran zu arbeiten, jedes dieser Hindernisse zu überwinden.

Wie Dr. Daisaku Ikeda, Friedensbotschafter und Gründer von Soka Gakkai International, sagt: „Beim Dialog geht es weder darum, den eigenen Standpunkt zu behaupten, noch darum, andere vom eigenen Standpunkt zu überzeugen. Dialog bedeutet, Respekt für das Leben eines Anderen zu zeigen und lernbereit zu sein, wenn Differenzen in der Persönlichkeit oder der Perspektive offensichtlich werden. Heute müssen wir uns mehr und ausdauernder denn je bemühen, einander zu verstehen und einen echten Dialog zu beginnen.“

## **Mehr und besseres Nachhaltigkeits-Reporting**

Die ursprüngliche Absicht der Nachhaltigkeitsberichterstattung war, das Unternehmensdenken für allgemeinere gesellschaftliche Ziele zu öffnen. Es ging darum, die Einführung des erforderlichen universellen Rahmens und der Systeme voranzutreiben. Damit sollte gleichzeitig der Boden bereitet werden, um über Kontinente und globale Lieferketten hinweg einen glaubwürdigen Informationsaustausch zwischen den Anspruchsgruppen durchzuführen – und letztlich die weltweite Bewegung für mehr Nachhaltigkeit bei Entwicklung und Wachstum zu unterstützen. Allerdings ist Nachhaltigkeit nicht ohne eine umfassendere und intensivere Rechenschaftspflicht und Einbindung der Stakeholder zu erreichen.

GRI ist der Überzeugung, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Schwellenländern wie Indien dabei helfen kann

- die Auswirkungen der Unternehmen auf die Gesellschaft, die lokale Wirtschaft und die Umwelt zu vermindern und zu verbessern;
- die Position der Unternehmen im nationalen und internationalen Wettbewerb dadurch zu stärken, dass zentrale Anliegen von Kunden und Investoren zur gesellschaftlichen und ökologischen Qualität der Geschäftstätigkeit aufgegriffen werden;
- die Zukunft für Einzelne und Gruppen – wie Mitarbeiter, Wähler und zivilgesellschaftliche Akteure – zu verbessern.

GRI Focal Point India engagiert sich intensiv bei Unternehmen und Behörden, in Zivilgesellschaft und Wissenschaft, damit das Nachhaltigkeits-Reporting gängige Praxis wird. Erfreulicherweise wächst die Zahl der Unternehmen, die die Bedeutung ihrer sozialen und ökologischen Leistungskraft

erkennen, auch wenn diese Erkenntnis noch weit von gängiger Praxis entfernt ist. Bisher haben nur eine Handvoll Unternehmen in Indien erkannt, dass Rechenschaftspflicht und Einbindung von Stakeholdern nötig sind, um echte Veränderungen herbeizuführen. Ein ehrliches Reporting ist dabei der Ausgangspunkt.

Ein Zeichen der Hoffnung findet sich in einer aktuellen Studie von KPMG<sup>5</sup>. Der Anteil der Unternehmen in Schwellenländern, die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, wächst rasant. Indien legte dabei am stärksten zu: Der Anteil stieg von 20 Prozent im Jahr 2011 auf 73 Prozent im Jahr 2013. Im Endeffekt kann das Ziel solcher Anstrengungen nur sein, unsere Gegenwart und Zukunft sowie die Zukunft der nächsten Generation nachhaltig zu gestalten.

---

*Dr. Aditi Haldar ist Expertin für nachhaltige Entwicklung und hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in diesem Themenfeld. In ihrer derzeitigen Position als Direktorin des GRI Focal Point India leitet sie die Aktivitäten der Global Reporting Initiative, die Nachhaltigkeitsberichterstattung zur gängigen Praxis in Indien und der gesamten Region Südasiens zu machen. Sie spielt regional und international eine wichtige Rolle beim Wissensaustausch und bei der Beratung zu Nachhaltigkeits-, Transparenz- und Reporting-Themen.*

*Im Laufe ihrer Karriere engagierte sich Dr. Haldar auf nationaler und globaler Ebene in verschiedenen Ausschüssen, Netzwerken und Foren, die von Regierungen, Unternehmen, der Zivilgesellschaft oder von internationalen Institutionen eingerichtet wurden – etwa im Global Agenda Council Network des World Economic Forum. Sie schreibt regelmäßig Gastbeiträge in Publikationen zum Umweltmanagement und zur nachhaltigen Entwicklung und ist eine gefragte Referentin zu Nachhaltigkeits- und Transparenzfragen in Indien und weltweit. Sie hat in Umweltwissenschaften promoviert.*



---

5 The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013 ([kpmg.com/sustainability](http://kpmg.com/sustainability))

## Stakeholder-Management aus Sicht der Öffentlichkeit – Ergebnisse einer internationalen Befragung

Immer mehr Unternehmen arbeiten daran, die Beziehungen zu ihren Stakeholdern zu intensivieren und ihr Stakeholder Management strategisch zu verankern. Aber was davon kommt an und was spiegelt die Öffentlichkeit zurück? Dies untersuchte Deutsche Post DHL im Rahmen einer internationalen Meinungsumfrage unter gesellschaftspolitisch interessierten Meinungsführern in sechs Ländern.

Dabei zeigte sich eines ganz besonders: Die perspektivische Verengung auf den Shareholder Value ist für nahezu alle Befragten ein Auslaufmodell. Und tatsächlich registrieren sie deutliche Veränderungen hin zu mehr Stakeholder-Orientierung in Unternehmen. Doch heißt dies nicht, dass sich Stakeholder heute bereits im zufriedenstellendem Maß in Diskursen einbringen können. Gewünscht wird dieser Austausch mit Unternehmen jedoch explizit; vielfach wird er sogar eingefordert. Zugleich wird deutlich: Stakeholder wissen sich zu wehren, wenn sie persönliche Interessen, Gruppeninteressen oder ethische Werte durch Unternehmen verletzt sehen.

### 1. „Shareholder Value“ vs. Stakeholder-Orientierung – Wunschbild und Wirklichkeit

Bei der Frage, wie sich Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Shareholder- und Stakeholderinteressen verhalten *sollten*, bietet sich international ein einhelliges Bild: Eine überwältigende Mehrheit von 87 Prozent der Befragten meint, dass Unternehmen ihr Handeln nicht einseitig ausrichten, sondern ganz unterschiedliche Interessenlagen ihrer Stakeholder berücksichtigen sollten. Ebenfalls zeigt sich überall hohe Übereinstimmung darin, auf welche Weise dies geschehen sollte: Abwarten, bis die Stakeholder von sich aus ihre Interessen anmelden, halten nur fünf Prozent der Befragten für eine brauchbare Strategie. 95 Prozent der Umfrageteilnehmer sind der Überzeugung, es sei für Unternehmen besser, aktiv und aus eigenem Antrieb auf Interessengruppen zuzugehen.

Die Wirklichkeit stellt sich jedoch aus Sicht der Befragten anders dar: Im Wettstreit zwischen „Shareholder Value“ und Stakeholder-Orientierung steht es im Jahr 2013 im

internationalen Maßstab immer noch 56 zu 44. Das bedeutet: 56 Prozent der Befragten glauben, dass sich Großunternehmen primär an den Interessen ihrer Investoren orientieren und finanzielle Aspekte in den Vordergrund stellen. 44 Prozent hingegen sehen neben den Interessen der Kapitalseite auch die Anliegen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern hinreichend einbezogen.

Dabei treten deutliche regionale Unterschiede auf. In europäischen Ländern (Deutschland, Großbritannien) waren insgesamt 79 Prozent der Umfrageteilnehmer der Meinung, die Unternehmen würden primär die Interessen der Kapitalgeber bedienen. Und dies obwohl die Mitarbeiter als bedeutsame Stakeholder-Gruppe identifiziert werden und beispielsweise die Arbeitnehmermitbestimmung in Europa traditionell hohen Stellenwert genießt. In Asien (Indien, Japan) hingegen sind nur 35 Prozent der Befragten vom aktuellen Primat des „Shareholder Values“ überzeugt. Damit korrespondiert eine deutliche Wahrnehmungskluft zwischen Asien und Europa bei der Frage, wie weit das unternehmerische Handeln heute vom Wunschbild entfernt ist: Während in Europa etwa 70 Prozent überzeugt sind, dass Unternehmen den wünschenswerten Soll-Zustand noch nicht erreicht haben, liegt diese Lücke in Asien nur bei etwa 18 Prozent.

## WERDEN STAKEHOLDER-INTERESSEN BERÜCKSICHTIGT?



## 2. Wie haben sich Unternehmen in den letzten Jahren verändert?

Auch wenn für zahlreiche Befragte die Wirklichkeit noch nicht mit dem Wunschbild übereinstimmt, nehmen viele durchaus wahr, dass Unternehmen in den vergangenen Jahren deutlich offener und sensibler für die Belange ihrer Stakeholdern geworden sind. So beobachten 15 Prozent der Befragten, dass sich die Unternehmen gegenüber ihren Anspruchsgruppen geöffnet und auch ihr Verhalten angepasst haben. Immerhin 35 Prozent erkennen zumindest einen deutlichen Einstellungswandel und gestiegene Dialogbereitschaft, aber noch keine ausreichende Veränderung auf der Handlungsebene. 29 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass der Umgang der Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen zumindest etwas sensibler geworden ist. Nur 14 Prozent erkennen gar keinen Unterschied zu früher. Einen Rückgang der Aktivitäten im Stakeholder Management von Unternehmen beobachten acht Prozent der Teilnehmer. Auch hier zeigen die Werte deutlich, dass die Befragten in Europa weitaus skeptischer eingestellt sind als in Asien oder Amerika.

### WELCHE VERÄNDERUNGEN WURDEN IN DEN LETZTEN JAHREN WAHRGENOMMEN?



Werte in %

## 3. Ursachenforschung: Woher kommt die Veränderung

Die Ursachen für den veränderten Umgang mit Interessengruppen sehen die Umfrageteilnehmer sowohl im

zunehmenden Druck äußerer Anspruchsgruppen als auch im Erkenntnisgewinn innerhalb der Unternehmen:

71 Prozent der Befragten stimmen der Erklärung zu, dass Unternehmen in einer zunehmend komplexen Welt ihre Handlungsweisen nicht länger einseitig an den Interessen ihrer Investoren ausrichten dürfen. Eine deutliche Mehrheit (62 Prozent) glaubt auch, dass die Stakeholder von heute selbstbewusster geworden sind und mehr Aufmerksamkeit einfordern. Für 58 Prozent der Befragten ist die Relevanz von Interessengruppen deshalb gestiegen, weil es ihnen die Sozialen Medien auf einfache Weise ermöglichen, Druck auf die Unternehmen aufzubauen. Dass auch die klassischen Medien stärker als früher über die Positionen und Forderungen von Interessengruppen berichten, erkennen 53 Prozent der Umfrageteilnehmer. Mit 49 Prozent glaubt immerhin knapp die Hälfte der Befragten, dass ein allgemeiner gesellschaftlicher Wertewandel in die Managementtagen der Unternehmen eingezogen ist.

#### **4. Die wichtigsten Stakeholdergruppen**

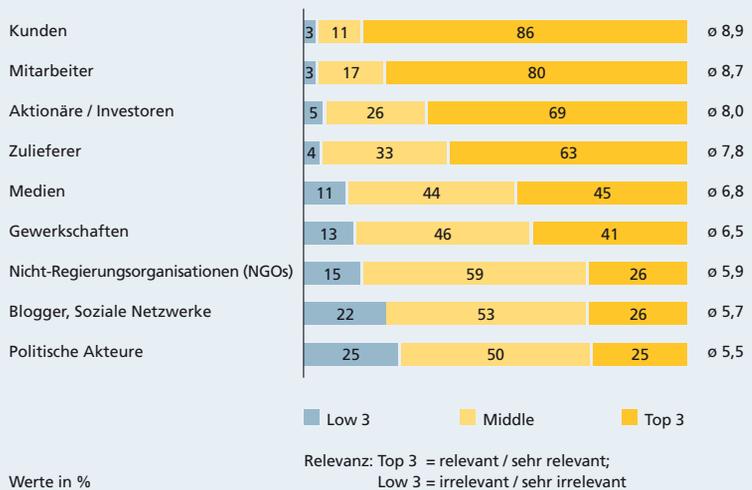
Welche Stakeholder sind eigentlich aus Sicht der Befragten besonders wichtig? Diese Frage lässt sich klar beantworten: Der Stakeholder mit dem größten Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens ist für die meisten immer noch der König Kunde. 86 Prozent der Umfrageteilnehmer sehen in den Kunden eine besonders wichtige Anspruchsgruppe. Die Mitarbeiter stehen auf Platz zwei, gefolgt von den Anteilseignern und Zulieferern. Damit sehen die Umfrageteilnehmer den größten Einfluss bei Anspruchsgruppen im Nahbereich und Innenverhältnis der Unternehmen.

Der Einfluss anderer Akteure wird dagegen als weitaus geringer eingeschätzt. Die höchste Relevanz außerhalb des Nahbereichs besitzen die klassischen Medien. Ihr Einfluss wird weitaus höher bewertet als der von Bloggern oder Akteuren, die sich der Sozialen Medien bedienen. Allerdings treten dabei regionale Unterschiede auf. In den Industrieländern (USA, Japan, Deutschland und Großbritannien) billigen die Studienteilnehmer Blogs und Sozialen Medien nur eine untergeordnete Relevanz zu. Selbst in den USA als dem Ursprungsland der Sozialen Medien halten nur 18 Prozent diese für eine relevante Einflussgröße. In den Schwellenländern Brasilien und Indien sind hingegen über 40 Prozent der befragten Personen der Meinung, dass von Blogs und

Sozialen Medien ein großer Einfluss auf Unternehmensentscheidungen ausgeht.

Obwohl die Politik durch die Gesetzgebung maßgeblich das wirtschaftliche Umfeld der Wirtschaft bestimmt, hält nur ein Viertel der Befragten Politiker für eine besonders relevante Stakeholder-Gruppe. Die Politik liegt in dieser Einschätzung gleichauf mit den Nicht-Regierungsorganisationen, die allenfalls durch die Mobilisierung der Öffentlichkeit Wirkungsmacht entfalten können. Dieses Ergebnis ist durchaus überraschend, gerade vor dem Hintergrund, dass Regulierung in vielen Branchen sehr großen Einfluss auf die Erfolgsbedingungen von Unternehmen hat. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass die Umfrageteilnehmer hier möglicherweise zwischen Stakeholderbeziehungen und Lobbying differenzieren.

### WIE RELEVANT WERDEN VERSCHIEDENE STAKEHOLDER EINGESCHÄTZT?

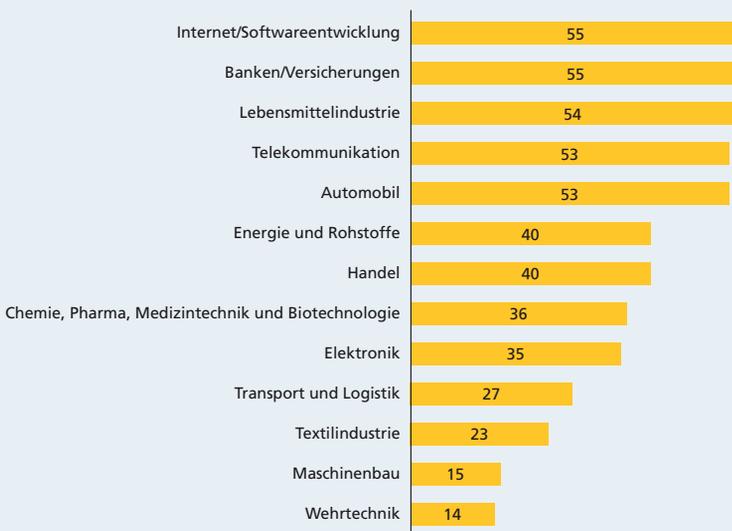


## 5. Branchen mit zunehmender Stakeholder-Orientierung

Zunehmend aufgeschlossen gegenüber Stakeholdern zeigen sich laut Umfrage Unternehmen, die im Geschäft mit Privatkunden stehen: Internetunternehmen, Banken und Versicherungen, Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie und Automobilhersteller rangieren nahezu gleichauf. Deutlich im Mittelfeld finden sich Energieversorger und Rohstoffproduzenten, der Handel, die chemische und pharmazeutische Industrie sowie die Elektronik.

Die Schlussgruppe mit der am wenigsten wahrnehmbaren Entwicklung hin zu intensiverem Stakeholder-Management führt die Transport- und Logistikindustrie an. Schlusslichter sind die Textilindustrie, der Maschinenbau und der Bereich Wehrtechnik. Diese Einschätzung resultiert sicher zu einem großen Teil daraus, dass Unternehmen, die sich an Privatkunden wenden, durch ihre Marketingkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit deutlich präsenter sind als Unternehmen, die stärker im B2B-Geschäft stehen.

#### WELCHE BRANCHEN WERDEN AUFGESCHLOSSENER GEGENÜBER STAKEHOLDERN?



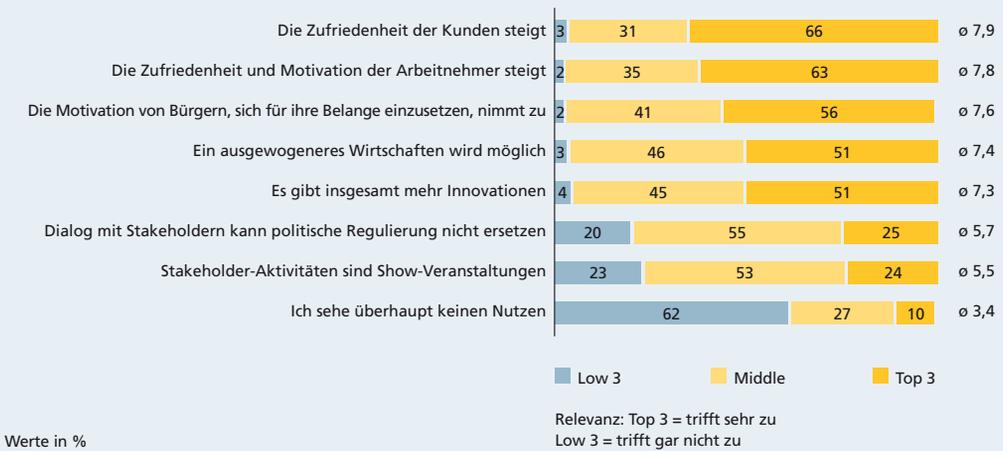
Werte in %; mehrere Antworten möglich

## 6. Nutzen des Stakeholder-Managements

Die Mehrheit der Studienteilnehmer ist davon überzeugt, dass Unternehmen, die sich auf vielfältige Interessengruppen ausrichten, einen Wettbewerbsvorsprung gewinnen können: Zwei Drittel der Befragten sind sich sicher, dass Unternehmen, die sich an ihren Stakeholdern orientieren, ihre Kundenzufriedenheit steigern. Ebenfalls wirkt sich ein auf viele Stakeholder-Gruppen ausgerichteter Managementansatz positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Immerhin 51 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass solche Unternehmen auch innovativer sind als Unternehmen, die sich alleine den Interessen ihrer Anteilseigner verschreiben.

Allerdings besteht zugleich auch eine gewisse Skepsis, wie ernsthaft die Unternehmen ihren Stakeholder-orientierten Ansatz verfolgen. 61 Prozent der Befragten glauben, dass Unternehmen gerade nach einem Skandal ihre Stakeholder-Aktivitäten hochfahren, um darüber ihr angekratztes Image aufzupolieren. Für ein Viertel der Umfrageteilnehmer besteht das Stakeholder-Management von Unternehmen sogar überwiegend aus Show-Veranstaltungen. Dennoch erkennen nur zehn Prozent der befragten Personen überhaupt keinen Nutzen durch mehr Stakeholder-Aktivitäten. 62 Prozent würden dieser These sogar deutlich widersprechen.

### WELCHEN NUTZEN HAT STAKEHOLDER-MANAGEMENT?



## 7. Wie reagieren Stakeholder auf Störungen?

Erkennen Stakeholder unethisches Verhalten oder sehen sie ihre Interessen durch Handlungen eines Unternehmens verletzt, reagieren sie sehr selbstbewusst. Der wichtigste Stakeholder ist der Kunde – und der reagiert bei Verärgerung zuvorderst mit Boykott. 71 Prozent der Befragten geben an, selbst zum Mittel des Boykotts gegriffen zu haben. In Europa ist diese Haltung am weitesten verbreitet, hier haben bereits 81 Prozent wegen Interessenskonflikten oder aus ethischen Überlegungen heraus einen Anbieter vom Einkaufszettel gestrichen. Auch direkte Beschwerden und kritische Bewertungen im Internet sind international weit verbreitet. Immerhin ein Viertel der Befragten hat bei Anlageentscheidungen einen Bogen um Aktien unethischer Unternehmen gemacht und neun Prozent haben aus ethischen Überlegungen heraus sogar Aktien verkauft.

Gilt ein Unternehmen als unethisch, leidet darunter auch die Beliebtheit als Arbeitgeber: Jeder fünfte Umfrageteilnehmer hat sich bereits gegen eine Bewerbung bei einem solchen Unternehmen entschieden oder anderen von diesem Arbeitgeber abgeraten. Hingegen kamen dauerhaftere Engagements im Rahmen von Initiativen oder Organisationen als Reaktionen nur für sehr wenige in Frage.

## WIE REAGIEREN STAKEHOLDER, WENN SIE UNTERNEHMEN ALS UNETHISCH WAHRNEHMEN?



Werte in %; mehrere Antworten möglich

## 8. Wie belohnen Stakeholder Wohlverhalten?

Im Umkehrschluss stehen Unternehmen, die ihre Ziele transparent machen, ihre Aktivitäten einer öffentlichen Diskussion stellen und einen redlichen Umgang mit Stakeholdern pflegen, in der Kundengunst ganz weit oben: Für 71 Prozent der Befragten sind solche Unternehmen als Anbieter erste Wahl. Drei Viertel der Befragten würden am liebsten für ein Unternehmen arbeiten, das einen offenen Umgang mit Interessengruppen pflegt und sich auch kritischen Fragen stellt. Auch diese Umfragewerte zeigen, dass aktives Stakeholder-Management zu einem nicht zu unterschätzenden Erfolgsfaktor geworden ist.

---

## ANLAGE DER STUDIE

Die Meinungsumfrage führte das Market Research Service Center von Deutsche Post DHL im August 2013 durch. An der Onlinebefragung beteiligten sich 1.230 Personen in den USA, Brasilien, Japan, Indien, Deutschland und Großbritannien. Pro Land wurden rund 200 Personen befragt.

Bei der Umfrage wurden nur Teilnehmer berücksichtigt, die sich nach eigenen Angaben für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft interessieren, sich über Qualitätsmedien informieren und sich als diskussionsfreudig und meinungsstark bezeichnen.

39 Prozent der Teilnehmer waren weiblich, 61 Prozent männlich. Korrespondierend zu ihrem Bildungsstand verfügen die Befragten über ein überdurchschnittliches Einkommen.

---

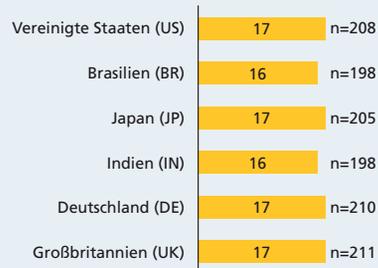
### Beteiligung nach Region

n=1.229



### Teilnehmerzahl nach Land

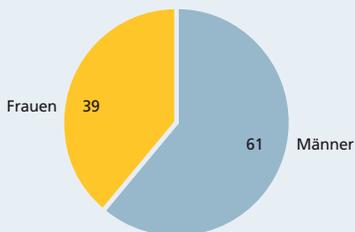
n=1.229



---

### Geschlechterverteilung

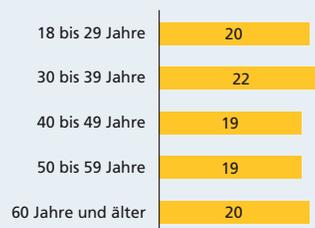
n=1.229



Werte in %

### Alter

n=1.222



## **Stakeholder-Management bei SAP: Vier Fragen an ... Jim Hagemann Snabe**

### *Welche Bedeutung hat Stakeholder-Management für Ihr Unternehmen?*

Der Dialog und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholdergruppen ist nicht nur ein zentraler Bestandteil unseres Innovations- und Entwicklungsprozesses, sondern auch unserer Unternehmensstrategie. Als Marktführer für Unternehmenssoftware ist es unsere oberste Priorität, innovative Antworten auf die Anforderungen unserer Kunden zu finden und somit einen deutlichen Mehrwert zu schaffen. Um das zu erreichen, setzen wir auf kontinuierlichen Dialog und enge Zusammenarbeit mit dem Nutzer – und zwar während des gesamten Entwicklungs- und Designprozesses.

Allerdings zählt für uns nicht nur die stetige Zusammenarbeit mit Kunden und Anwendern unserer Produkte. Wir suchen den regelmäßigen Dialog mit diversen Stakeholdergruppen, die für die Weiterentwicklung und den Wachstumskurs unseres Unternehmens entscheidend sind. Dazu zählen neben Kunden unsere Mitarbeiter, die öffentliche Hand, IT-Branchen-Analysten, Finanzanalysten und Anleger, Nicht-Regierungsorganisationen sowie Partner und Lieferanten. Darüber hinaus tauschen wir uns regelmäßig mit unserem Sustainability Advisory Panel aus. Die aus diesem Dialog gewonnenen Erkenntnisse fließen in unsere Wesentlichkeitsanalyse ein, auf der unsere Berichterstattung beruht.

### *Wie treten Sie mit Ihren Stakeholdern in Kontakt und welche Formen des Austauschs sind dabei wichtig?*

Wir sprechen jede Stakeholdergruppe gezielt und auf unterschiedliche Art und Weise an. Lassen Sie mich Ihnen einige Beispiele nennen.

Neben der eingangs erwähnten engen Zusammenarbeit mit Kunden in sogenannten Co-Innovationsprojekten tauschen wir uns regelmäßig mit Kundenbeiräten und Anwendergruppen auf der ganzen Welt aus. Im Rahmen einer sogenannten Customer Engagement Initiative geben wir unseren Kunden frühzeitig Einblick in unsere Produktpläne. So erhalten sie Einfluss und Mitwirkungsmöglichkeiten in allen Phasen der Produktentwicklung. Darüber hinaus fragen wir regelmäßig

die Zufriedenheit von Kunden und Partnern durch ein eigens entwickeltes „SAP Listens“-Programm ab.

Auch mit unseren Mitarbeitern sind wir in kontinuierlichem Austausch. Wir arbeiten eng mit den Betriebsräten und dem Aufsichtsrat zusammen, der zu 50 Prozent aus Vertretern unserer Mitarbeiter besteht. Neben einer sehr engen Zusammenarbeit mit unseren Führungskräften steht der Vorstand allen Mitarbeitern einmal im Quartal in Mitarbeiterversammlungen Rede und Antwort. In jährlichen Befragungen erhalten wir Feedback zur Mitarbeiterzufriedenheit. Bei regelmäßigen sogenannten Coffee Corner Sessions in kleinem Kreis haben Mitarbeiter die Gelegenheit, Führungskräfte aus den verschiedensten Bereichen zu Strategie und anderen Themen zu befragen.

In unserem Sustainability Advisory Panel sind Repräsentanten von Kunden, Anlegern, Nicht-Regierungsorganisationen und Mitarbeitern vertreten. Das Panel trifft sich ein bis zwei Mal im Jahr mit dem Vorstand oder anderen Führungskräften, um speziell Nachhaltigkeitsaspekte und deren Relevanz für die Strategie der SAP zu diskutieren.

### *Wo liegen aus Ihrer Sicht die besonderen Herausforderungen beim Stakeholder-Management?*

Die verschiedenen Stakeholdergruppen haben manchmal sehr unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Erwartungen an die SAP. Das sehen wir teilweise auch innerhalb einer Stakeholdergruppe. Durch den regelmäßigen Austausch können die Erwartungen klar kommuniziert werden, und wir haben die Möglichkeit, direkt Stellung zu nehmen und zu erklären, welche Erwartungen wir im Rahmen unserer Strategie und Ziele erfüllen werden.

### *Wie wollen Sie Ihren Stakeholder-Management-Ansatz zukünftig weiterentwickeln?*

Unser bisheriger Ansatz ist sehr erfolgreich, und wir möchten deshalb unseren vertrauensvollen Austausch mit den verschiedenen Stakeholdern fortsetzen. Im Zusammenspiel mit Anforderungen aus neuen Berichterstattungsstandards werden wir den Austausch mit unserem Sustainability Advisory Panel noch weiter ausbauen. Zusätzlich zu den Regeltreffen planen wir eine bedarfsorientierte und interaktive Diskussion auf Basis innovativer Kollaborationstechnologien wie

SAP Jam. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit dem Panel die Bedeutung von SAP als Lösungsanbieter für Nachhaltigkeit weiter zu schärfen und unseren Impact besser zu erfassen.

---

*Jim Hagemann Snabe kam 1990 zur SAP und war Co-CEO von Februar 2010 bis Mai 2014. Anschließend wurde er in den Aufsichtsrat von SAP gewählt. Seit 1990 war er in zahlreichen Managementpositionen tätig, unter anderem in den Bereichen Beratung, Vertrieb und Entwicklung. 2002 wurde Snabe Mitglied der globalen Entwicklungseinheit der SAP, um die Entwicklungsprojekte des Unternehmens besser auf die Anforderungen des Marktes abstimmen zu können. In dieser Funktion und als Mitglied des SAP-Vorstands und des Global Managing Board konzentrierte er sich gemeinsam mit Bill McDermott auf die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Vorstandssprecher vertieften die Beziehungen zu Kunden und Partnern, trieben Innovationen in allen Märkten voran und stellten im gesamten Unternehmen bestmögliche operative Abläufe sicher.*



*Snabes Engagement für umweltpolitische und humanitäre Anliegen zeigt, dass er sich als Führungskraft verpflichtet fühlt, nachhaltiges Wachstum und verantwortungsbewusste Unternehmensstrategien zu fördern. Seinen Masterabschluss in Operations Research machte er an der Aarhus School of Business. Snabe lebt mit seiner Familie in Kopenhagen.*

---

## Stakeholder-Management bei Nestlé: Vier Fragen an ... Paul Bulcke

### *Welche Bedeutung hat Stakeholder-Management für Ihr Unternehmen?*

Nestlés strategisches Ziel ist es, als führendes Unternehmen für Nutrition, Gesundheit und Wellness die Lebensqualität der Verbraucher zu steigern und das Vertrauen aller Stakeholder zu genießen.

Dieses ehrgeizige Ziel wollen wir mit dem Ansatz der Gemeinsamen Wertschöpfung, auch bekannt als Creating Shared Value, erreichen. Unsere Geschäftstätigkeit zielt darauf ab, sowohl hohen Mehrwert für unsere Anteilseigner zu schaffen als auch den Menschen zu helfen, ihre Ernährung, Gesundheit und ihr Wohlergehen zu verbessern. Wir glauben, dass wir Wert für unsere Aktionäre schaffen können, indem wir durch unser unternehmerisches Handeln globale und lokale Probleme in den Bereichen Ernährung, Wasser und ländliche Entwicklung angehen.

Ein effektiver Dialog mit unseren Anspruchsgruppen ist entscheidend, um als Unternehmen und als guter Corporate Citizen unsere Ziele zu erreichen. Zunächst müssen wir die Meinungen und Anliegen der Stakeholder verstehen, dann gilt es, im Rahmen sinnvoller Engagements zu handeln und schließlich unsere Verpflichtungen zu erfüllen. Unser Programm zum Stakeholder-Engagement hilft uns, Antworten auf gemeinsame Herausforderungen zu finden, unsere Leistung zu verbessern und letztendlich das gemeinsame Handeln zu stärken.

Das Vertrauen unserer Verbraucher und unserer Stakeholder insgesamt ist für uns absolut grundlegend. Vertrauen basiert auf Transparenz. Wir hoffen, dass wir durch einen offenen und konstruktiven Kontakt zu unseren Stakeholdern dieses Vertrauen steigern.

### *Wie treten Sie mit Ihren Stakeholdern in Kontakt und welche Formen des Austauschs sind dabei wichtig?*

Unser globales Stakeholder-Netzwerk ist riesig. Es umfasst sowohl Menschen, mit denen wir regelmäßig in unserem Geschäftsbetrieb zu tun haben als auch Personen, deren öffentliche Positionen unsere Aktivitäten beeinflussen.

Wir ermutigen unsere Geschäftseinheiten, wichtige Stakeholder auf nationaler Ebene zu identifizieren und mit ihnen in Kontakt zu treten. Auf globaler Ebene koordinieren wir unser Engagement zentral durch eine Serie von Foren zur Gemeinsamen Wertschöpfung. Außerdem veranstalten wir regelmäßig Treffen mit Stakeholdern, führen Umfragen durch, schließen Partnerschaften und Branchenbündnisse und richten Stakeholder-Plattformen ein.

Mit Veröffentlichungen wie den „Nestlé in Society Reports“ vermitteln wir Aktionären und Stakeholdern unsere strategische Richtung sowie die Standards, über die wir Rechenschaft ablegen. Seit Kurzem veröffentlichen wir auch spezifische Verpflichtungen, die wir in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen – etwa Umwelt, Menschenrechte, Ernährung, ländliche Entwicklung und Wasser – eingehen. So ist für jeden ersichtlich, in welcher Weise wir diese Verpflichtungen einlösen.

*Wo liegen aus Ihrer Sicht die besonderen Herausforderungen beim Stakeholder-Management?*

Eine der Herausforderungen besteht darin, die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Denn von einem Unternehmen unserer Größe, mit enorm vielen unterschiedlichen Stakeholdern, wird Verantwortung für sehr viele verschiedene Themen erwartet. Durch unsere Treffen mit Stakeholdern und unsere Materialitätsprozesse können wir den Schwerpunkt unserer Anstrengungen auf die Bereiche legen, die den Stakeholdern am wichtigsten sind. Die Ergebnisse dieses Prozesses können Sie in unserer Materialitätsmatrix und den darauf aufbauenden Verpflichtungen sowie in unserem breiteren Engagement sehen.

*Wie wollen Sie Ihren Stakeholder-Management-Ansatz zukünftig weiterentwickeln?*

Auf globaler Ebene werden wir unsere wichtigen Stakeholder weiterhin durch unsere Serie von Foren zur Gemeinsamen Wertschöpfung, durch Stakeholdern-Treffen und durch Umfragen einbeziehen. Wir werden weiterhin neue Partnerschaften identifizieren und entwickeln, an Multi-Stakeholder-Initiativen teilnehmen und unsere Mitgliedschaft und Mitwirkung in Branchenbündnissen stärken. Wir ermutigen unsere Organisationen in den Märkten, diese Aktionen auch auf lokaler Ebene umzusetzen.

Wir werden auch weiterhin unter Anwendung anerkannter Normen und Richtgrößen Berichte erstellen und Daten offenlegen, um unsere Leistung zu verbessern. In unserem Bericht zur Gemeinsamen Wertschöpfung 2013 wollen wir zeigen, wo wir bei unseren kürzlich veröffentlichten Verpflichtungen Fortschritte machen und woran wir noch arbeiten müssen. Wir sind auch eine Reihe neuer Verpflichtungen eingegangen und werden in den kommenden Jahren über diese berichten.

---

*Paul Bulcke ist seit April 2008 CEO der Nestlé Group. Er wurde in Roeselare im Westen Belgiens geboren. Nach seinem Abschluss in Wirtschaftsingenieurwesen der Universität Leuven (Belgien) absolvierte er ein Aufbaustudium an der Vlerick Management School (Belgien). 1979 trat er im schweizerischen Vevey als Trainee im Bereich Marketing in die Nestlé Group ein. Während der folgenden 16 Jahre hatte er verschiedene Positionen im Marketing und im Vertrieb sowie als Divisionsleiter in Peru, Ecuador und Chile inne. Anschließend ging er als Marktchef nach Portugal, in die Tschechische Republik, die Slowakei und schließlich nach Deutschland.*



*Im Juli 2004 trat Paul Bulcke als Executive Vice President in den Vorstand von Nestlé ein. Er war zuständig für die Region Americas und trug entscheidend dazu bei, dass diese Region zur größten und profitabelsten Region des Konzerns wurde. Im April 2008, nach fast 30jähriger Zugehörigkeit zur Nestlé Group, wurde Paul Bulcke zum Chief Executive Officer ernannt. Paul Bulcke ist verheiratet, hat drei Kinder und vier Enkel. Neben seiner Muttersprache Niederländisch spricht er Französisch, Englisch, Spanisch, Portugiesisch und Deutsch.*

---

## **Gemeinsame Wertschöpfung durch Stakeholder-Engagement**

*von Mark R. Kramer*

Warum bemühen sich Unternehmen um ihre Stakeholder? Geht es hierbei um Kunden, Lieferanten oder Aktionäre, so liegen die wirtschaftlichen Gründe auf der Hand. Doch gerade dann, wenn Unternehmen Beziehungen zu Organisationen der Zivilgesellschaft oder des Staates pflegen, ist der Zweck nicht immer offensichtlich.

Meistens geht es den Unternehmen darum, ihren Ruf zu schützen und ihre „licence to operate“ – und damit ihre Existenzgrundlage – zu bewahren: Sie wollen Spannungen und Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Unternehmen und denen, die von seiner Geschäftstätigkeit betroffen sind, antizipieren oder beseitigen. Diese Art des Stakeholder-Engagements ist notwendig und für die Unternehmen in der Regel erfolgreicher, als sich gesellschaftlichen Anliegen entgegenzustellen oder sie zu ignorieren.

Es gibt aber noch eine viel wirkungsvollere Art des Stakeholder-Engagements: Sie ergibt sich aus dem Konzept der Gemeinsamen Wertschöpfung („Shared Value“), das Professor Michael Porter und ich entwickelt haben.<sup>6</sup> Dabei handelt es sich nicht um Philanthropie, Unternehmensverantwortung oder übliche Formen von Stakeholder-Engagement. Gemeinsame Wertschöpfung fußt vielmehr auf einer Geschäftspolitik, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhöht und dabei gleichzeitig die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen im Geschäftsumfeld des Unternehmens verbessert.

### **Ein sozialer Zweck**

Bei der Gemeinsamen Wertschöpfung geht es darum, einen Gewinn zu erzielen, indem gesellschaftliche und Umweltprobleme gelöst werden – unabhängig davon, ob diese Probleme durch die Geschäftstätigkeit des Unternehmens oder außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette entstehen. Ziel ist es, die wesentlichen, für den Unternehmenserfolg relevantesten Probleme in der Gesellschaft zu identifizieren und Wege zu finden, diese Probleme zu lösen und zugleich den Gewinn zu steigern. Wird das Konzept umfassend realisiert,

---

6 M. Porter & M. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, Januar 2011

bedeutet „Shared Value“, dass ein sozialer Zweck in die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens integriert wird.

Es gibt drei Arten, um Gemeinsame Wertschöpfung zu erzielen:

**Neue Produkte und Märkte:** Nestlé hat beispielsweise den Brühwürfel „Maggi Marsala-e-Magic“ entwickelt, um Ernährungsmängel zu beheben. Das Unternehmen wusste, dass in Indien 70 Prozent der Kinder unter drei Jahren und 57 Prozent der Frauen an Anämie leiden. Deshalb wurde ein kostengünstiger Brühwürfel entwickelt, der mit den notwendigen Mikronährstoffen Eisen, Jod und Vitamin A angereichert ist. Seit dem Produktstart hat Nestlé 138 Millionen Brühwürfel verkauft, die Ernährung von über 200 Millionen Menschen verbessert und einen riesigen profitablen Markt für das Unternehmen erschlossen.

**Ein neues Verständnis von Produktivität in der Wertschöpfungskette:** Als Wal-Mart beschloss, seinen Energieverbrauch zu reduzieren, konnte das Unternehmen in fünf Jahren drei Milliarden US-Dollar einsparen und den Gewinn entsprechend steigern. Der verringerte CO<sub>2</sub>-Ausstoß hatte eine direkte Ergebniswirkung. Doch geht es beim „Shared Value“ nicht nur um Verbesserungen im Umweltschutz. In Brasilien hat Coca-Cola zum Beispiel arbeitslosen jungen Menschen aus den Favelas Kenntnisse im Handel und Verkauf beigebracht. Danach konnten sie Arbeit finden und Produkte, darunter auch jene von Coca-Cola, verkaufen. Das Unternehmen hat die Verbreitung seiner Produkte damit erheblich erhöht, die Markenaffinität verbessert und letztlich das Leben von über 60.000 benachteiligten Jugendlichen verbessert. Dies sind Beispiele von Gemeinsamer Wertschöpfung, die in der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens begründet liegt.

**Stärkung der eigenen Branche:** Als Cisco Systems erkannte, dass ein Mangel an Netzwerkadministratoren das Wachstum des Unternehmens bremste, wurde die „Cisco Networking Academy“ gegründet. Bisher wurden fast fünf Millionen Netzwerkadministratoren in 165 Ländern ausgebildet, und jedes Jahr kommen eine Million neuer Administratoren hinzu. Für viele Menschen, die eine solche Ausbildungschance sonst nie gehabt hätten, eröffneten sich dadurch immense Möglichkeiten. Zudem haben sich die Marktbedingungen für das Unternehmen grundlegend gebessert, da die neu qualifizierten Fachkräfte auch bei den eigenen Kunden Arbeit fanden. Cisco hat eine Möglichkeit gefunden, ein die

eigene Branche betreffendes gesellschaftliches Problem zu lösen, das nicht durch die eigene Geschäftstätigkeit, sondern durch Begrenzungen in Bildungssystemen weltweit verursacht wurde.

Dies sind nur einige wenige Beispiele von Unternehmen, die „Shared Value“ erzielen, indem sie die Lebensbedingungen in den Regionen, in denen sie tätig sind, von Grund auf verändern: Sie verbessern das Leben von Millionen von Menschen und beseitigen gleichzeitig Begrenzungen, die ihrem Wachstum entgegenstehen.

Eine erfolgreiche gemeinsame Wertschöpfung basiert auf Stakeholder-Engagement – allerdings nicht in der üblichen Form, die darauf abzielt, Einwände gegen die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auszuräumen. Will ein Unternehmen beim „Shared Value“ erfolgreich sein, so muss es für das Problem, das es lösen will, und die Kunden, die es gewinnen möchte, ein tiefes Verständnis erlangen. Nestlé hat beispielsweise 1.500 indische Familien mit niedrigem Einkommen zu Hause besucht, um herauszufinden, wie die Frauen die Mahlzeiten zubereiten. Diese intensive Beschäftigung mit den lokalen Gegebenheiten hat zur Erkenntnis geführt, dass die Gewürze im Brühwürfel den bitteren Geschmack der Mikronährstoffe verdecken können. Weitergehende Untersuchungen vor Ort waren erforderlich, um die richtige Gewürzkombination und einen realistischen Preis zu ermitteln, um so den Erfolg des Produkts sicherzustellen.

Ebenso musste Cisco eng mit Bildungsinstitutionen weltweit zusammenarbeiten, um die Networking Academy so auszugestalten, dass die Studenten ihre Kurse angerechnet bekamen. Coca-Cola wiederum musste Jugendliche in den Favelas als Ausbilder und Streetworker engagieren, um das Verkaufstraining bekannt zu machen. Diese wie auch andere Beispiele erfordern eine enge Partnerschaft zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern, und zwar nicht, um Kritiker zu überzeugen oder die eigene „licence to operate“ zu sichern, sondern um effektive und profitable Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln.

„Shared Value“ ist kein Ersatz für Philanthropie, Unternehmensverantwortung oder die üblichen Formen des Stakeholder-Engagements. Es eröffnet vielmehr neue Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit Stakeholdern, die marktwirtschaftliche Kräfte nutzt, um gesellschaftliche Probleme in großem Umfang zu lösen.

## Als Partner zusammenwirken

Oftmals werden diese Lösungen nicht von den Unternehmen allein gefunden. Die Zivilgesellschaft und der Staat helfen bei ihrer Entwicklung und Umsetzung. Nestlé nutzt gemeinnützige Organisationen, um die Brühwürfel in Regionen zu verteilen, die zu arm sind, um für die anfallenden Distributionskosten aufzukommen. Coca-Cola arbeitet bei der Ausbildung der Jugendlichen mit kommunalen Initiativen zusammen. Und Cisco kooperiert mit Schulen, in denen die Labore für die Studenten der Networking Academy untergebracht werden können.

Auch wenn die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft und dem Staat grundlegend ist, können wir uns nicht mehr darauf verlassen, dass diese in der Lage sind, die dringenden gesellschaftlichen Probleme und Umweltprobleme der Welt eigenständig zu lösen. Der entscheidende Schritt vorwärts ist deshalb die Einbeziehung der Wirtschaft als Partner für gemeinnützige Organisationen und für den Staat, wenn es um die Lösung sozialer Probleme und die Verbesserung gesellschaftlicher Bedingungen geht. Auf diese Weise sind Unternehmen zugleich in der Lage, zahlreiche gesellschaftliche Begrenzungen, die ihr Wachstum gebremst haben, erfolgreich zu überwinden. Sie werden aber Gemeinsame Wertschöpfung nur dann erfolgreich erzielen, wenn sie sich ernsthaft und auf neue Weise um ihre Stakeholder bemühen, nämlich als Partner in der Entwicklung einer Lösung.

---

*Mark Kramer ist Mitgründer und Geschäftsführer von FSG Social Impact Advisors sowie Senior Fellow der CSR Initiative an der Harvard Kennedy School of Government. Er ist der Autor wichtiger Publikationen über Corporate Social Responsibility, Shared Value, katalytische Philanthropie, strategische Evaluation und Impact Investing. Mark Kramer leitet die Unternehmensberatung von FSG und treibt die Vision und das Wachstum der Firma voran. Er leitet ebenfalls die Forschungsarbeit zu vielen FSG-Publikationen und veröffentlicht regelmäßig Artikel in der Harvard Business Review und Stanford Social Innovation Review. Gemeinsam mit Michael Porter ist er Co-Autor des Artikels „Creating Shared Value“, der in der Harvard Business Review erschienen und mit dem McKinsey-Award ausgezeichnet wurde. Vor der Gründung von FSG war Mark Kramer zwölf Jahre Geschäftsführer des Venture-Capital-Unternehmens Kramer Capital Management. Davor war er in der Kanzlei Ropes & Gray in Boston als Anwalt sowie für Richter Alvin B. Rubin, Fifth Circuit, U.S. Court of Appeals, tätig.*

---



# 3. Deutsche Post DHL – Zuhören, lernen und einbinden

## **Vom „Shareholder Value“ zum „Stakeholder Value“ – für ein mehrdimensionales Verständnis unternehmerischer Verantwortung**

*von Professor Christof E. Ehrhart*

Wir erleben eine Zeit, in der sich – in nur wenigen Jahren – die unternehmerischen Erfolgsbedingungen markant gewandelt haben. Die Hauptrolle hierbei spielt eine immer tiefere gegenseitige Durchdringung der unternehmerischen und der gesellschaftlichen Sphäre. Die Folgen dieser Entwicklung wirken bis in den Kernbereich unternehmerischer Entscheidungen hinein: Wertschöpfung misst sich immer weniger am „Shareholder Value“, dessen Maximierung noch unlängst ein Leitmotiv in der Managementlehre und -praxis war. Zunehmend wird erkannt, dass finanzielle Erfolge immer eng an begeisterte Kunden, engagierte Mitarbeiter, starke Geschäftspartner und gesellschaftliches Vertrauen geknüpft sind.

Eine Reihe von Entwicklungen hat das Bewusstsein für diese eigentlich nicht neue Erkenntnis in besonderem Maße geschärft. Dazu zählt, dass die Globalisierung vieler Märkte Produktions- und Lieferketten von enormer Dimension geschaffen hat. Durch die außerordentlich hohe internationale Arbeitsteilung berühren die Entscheidungen einzelner Unternehmen heutzutage (direkt oder indirekt) mehr Menschen als je zuvor. Und die unternehmerischen Entscheidungen werden stärker als je zuvor weltweit beobachtet, diskutiert und beurteilt.

Denn die dichte Vernetzung im Gefolge der Globalisierung und der rasante Aufstieg digitaler Kanäle haben eine Informations- und Interaktions-Explosion bewirkt. Nachrichten, Meinungen und Aufmerksamkeitswellen verbreiten sich mit Windeseile – und immer häufiger rund um den Globus. Das bedeutet: Unternehmen stehen heute viel intensiver als früher im Brennglas der Wahrnehmung einer interessierten, aber auch kritischen Öffentlichkeit. In der neuen Vielfalt der digitalen Medien und in der hohen Aufmerksamkeit liegen zugleich große Chancen. Unternehmen können heute unzählige eigene Möglichkeiten nutzen, um ihre Zielgruppen direkt anzusprechen oder um mit Stakeholdern gezielt in den Dialog zu treten.

Kurzum: Wir erleben, dass sich die Bedingungen für unternehmerisches Handeln in prägnanter Weise neu definieren. Verstärkt wird diese Entwicklung dadurch, dass eine neue Generation antritt, die mit den veränderten Rahmenbedingungen bestens vertraut ist und die Klaviatur der Partizipationsmöglichkeiten virtuos nutzt, um Einfluss zu nehmen. Diese Menschen konsumieren aktiv, investieren selbstbewusst und wollen als Mitarbeiter umfassend beteiligt werden.

Auch wenn nicht jede Branche und jede Region in gleicher Stärke von diesem Wandel berührt wird, zeigt sich mehr und mehr: Unternehmen, die in dieser dynamischen Welt mit einem verengten Sichtfeld navigieren – beispielsweise einem zu einseitigen Fokus auf Quartalszahlen, Kursbewegungen oder einzelne Zielgruppen –, steuern einen riskanten Kurs. Sie laufen Gefahr, Risiken und Chancen zu übersehen und von Entwicklungen überrollt zu werden. Wer in dieser Welt gar auf Geschäftsmodelle setzt, die gänzlich im Widerspruch zur gesellschaftlichen Dimension stehen, riskiert seine „licence to operate“.

Im Umkehrschluss gilt mittlerweile aber auch, dass dauerhafte wirtschaftliche Stärke sich nur dann bildet, wenn Unternehmen dem eigenen Umfeld mit einer aufgeschlossenen Haltung begegnen – und wenn sie ihr Geschäft so ausrichten, dass es wirtschaftlichen Erfolg *und* gesellschaftlichen Beitrag vereint. Unternehmen, die auf offenen Austausch und Dialog setzen, sichern sich nicht nur größeres Vertrauen, sondern eröffnen sich auch eine Fülle von Ideen, die sich als erfolgsentscheidend erweisen können.

## Welche Ziele leiten sich für Unternehmensverantwortung daraus ab?

Damit weitet sich die Perspektive auf verantwortliche Unternehmensführung. Statt Nachhaltigkeitsbusiness „as usual“ ist ein neuer, ganzheitlicher Ansatz gefordert, der drei Dimensionen berücksichtigt. Dieser Ansatz ist

1. *partizipativ*, weil er auf kontinuierlichen Dialog mit den eigenen Stakeholdern setzt, eine Vielzahl von Einflüssen aufnimmt und die eigene Wirkung am Puls des gesellschaftlichen Umfelds misst. Durch Offenheit für externe Perspektiven sorgt er für Innovationsimpulse und bewirkt eine geschärfte Selbstwahrnehmung sowie größere Anpassungsfähigkeit.
2. *integrativ*, weil er sich nicht auf ein Agieren im eigenen fachlichen Silo begrenzen lässt, sondern das unternehmerische Handeln in allen Stufen der Wertschöpfungskette in den Blick nimmt. Damit stellt er die Weichen für eine in jeder Dimension nachhaltigere Geschäftstätigkeit.
3. *inspirativ*, weil er Unternehmen erkennen hilft, wie sie mit ihren eigenen Fähigkeiten nicht nur Kundenbedürfnisse erfüllen, sondern gleichzeitig zu sozialem und ökologischem Fortschritt beitragen können. Wem es gelingt, seine Kernkompetenzen auch zugunsten eines intakten und prosperierenden Umfelds einzusetzen, dem erschließen sich völlig neue Geschäftschancen.

Dieser mehrdimensionale Ansatz verantwortlicher Unternehmensführung ist erklärtermaßen kein „Add-on“, sondern anspruchsvoll, weil er die gesamte Geschäftsphilosophie elementar prägt. Doch gerade das macht ihn so leistungsfähig. Denn nicht *obwohl*, sondern gerade *weil* Unternehmen an alle Dimensionen ihres Handelns ehrgeizige Maßstäbe anlegen, schaffen sie die Voraussetzungen, mit den rasant wandelnden Anforderungen Schritt zu halten und sich im Wettbewerb zu differenzieren.

## Unternehmerische Verantwortung bei Deutsche Post DHL

Für ein führendes globales Logistikunternehmen wie Deutsche Post DHL hat ein solcher ganzheitlicher Geschäftsansatz einen besonderen Stellenwert – auch über das eigene Unternehmen hinaus. Denn er stärkt nicht nur unsere eigene

Leistungs- und Zukunftsfähigkeit, sondern kommt auch unseren Kunden und der Gesellschaft insgesamt zugute.

Denn als Teil einer volkswirtschaftlichen Schlüsselbranche ermöglichen wir internationalen Austausch, verbinden Menschen weltweit und sind tief in unternehmerische Prozesse eingebettet. Gerade weil wir weltweit Produktionsketten orchestrieren, kennen wir die Herausforderungen und die Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wirtschaften in jeder Wertschöpfungsstufe besonders gut. Mit unserem Netzwerk und unserem Know-how arbeiten wir – oftmals als Pioniere – daran, Geschäftsmodelle nachhaltiger zu machen und einer CO<sub>2</sub>-effizienten Wirtschaft den Weg zu bereiten.

Geleitet von unserem strategischen Ziel, bei Deutsche Post DHL die Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung zu einem geschäftlichen Erfolg zu machen, haben wir die vergangenen Jahre für eine systematische Weiterentwicklung unseres Nachhaltigkeitsansatzes genutzt. Dabei haben wir einen mehrstufigen Managementprozess etabliert, der die externe und die interne Dimension verantwortlicher Unternehmensführung gleichermaßen berücksichtigt. Er stellt sicher, dass wir die Impulse von Stakeholdern systematisch aufnehmen, dass wir die Grundsätze nachhaltigen Handelns im gesamten Unternehmen fest verankern und dass unsere nach außen gerichteten Aktivitäten in den Feldern „Corporate Citizenship“ und „Shared Value“ ihre Wirkung voll entfalten.

## **Die Anforderungen der Stakeholder im Dialog erfassen**

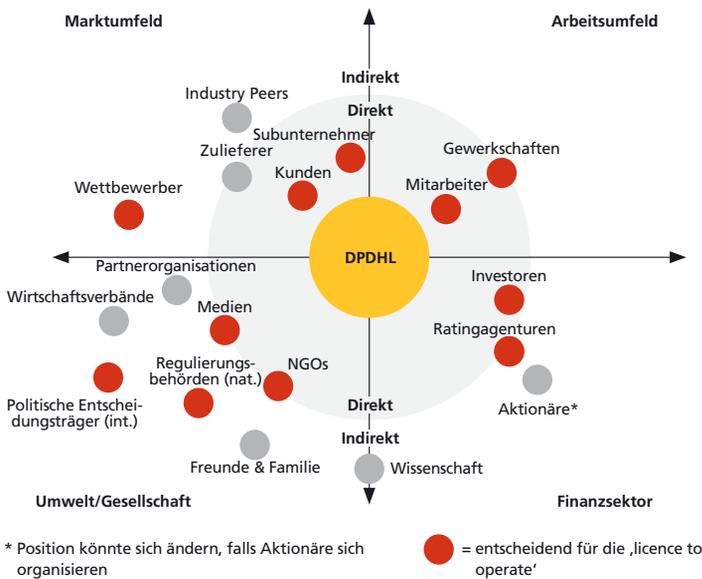
Ausgangspunkt und Grundvoraussetzung für verantwortliches Handeln ist für uns, dass wir unseren Stakeholdern zuhören und auf allen Ebenen den Dialog pflegen. Es liegt in der Natur unseres globalen Geschäfts, dass wir mit einer Vielzahl von Akteuren im Gespräch sind, die mitunter deutlich abweichende Interessen pflegen und gelegentlich sogar gegensätzliche Positionen vertreten. Darunter sind nicht nur Kunden, Mitarbeiter und Investoren, sondern auch eine Vielzahl von Lieferanten, politischen Entscheidern, Verwaltungen, Medien, NGOs oder Gewerkschaften rund um den Globus (Abb. Seite 70).

Durch ein Bündel verschiedener Aktivitäten und Formate binden wir unsere Stakeholder aktiv ein. Dazu zählen regelmäßige Befragungen von Kunden oder Mitarbeitern, der

intensive Austausch im Rahmen von Foren und Konferenzen sowie die Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen oder Partnerschaften. Um ein noch umfassenderes Bild der verschiedenen Perspektiven zu erhalten, haben wir zudem 2013 eine strukturierte, breit gefächerte Stakeholder-Befragung durchgeführt. Darin bewerteten die Teilnehmer alle Dimensionen verantwortlicher Unternehmensführung.

## STAKEHOLDER BEI DEUTSCHE POST DHL

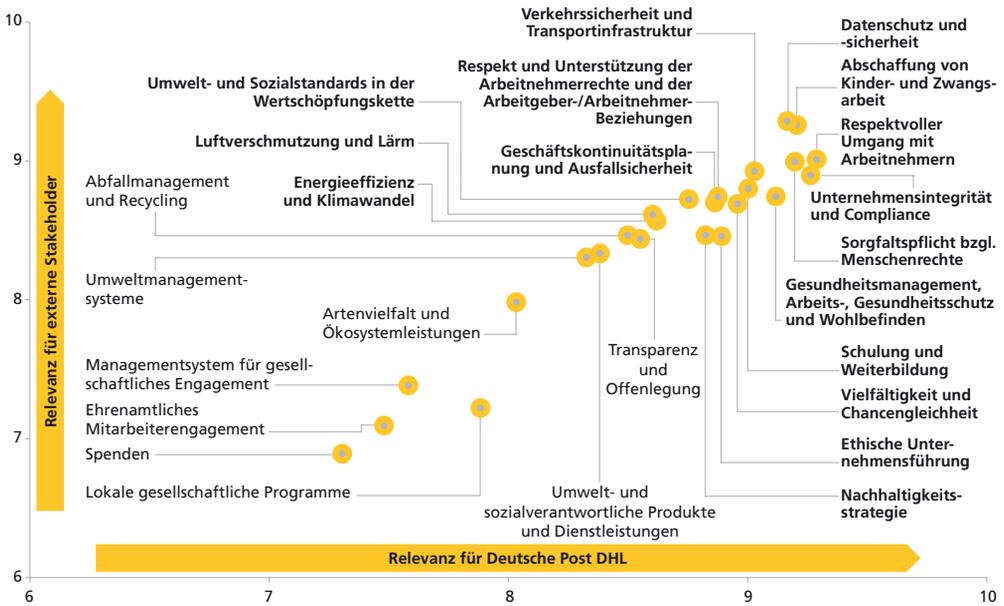
Diese Landkarte zeigt relevante Stakeholder, die einen Einfluss auf die Tätigkeit von Deutsche Post DHL haben oder durch diese betroffen sind.



Mit Hilfe einer daraus abgeleiteten Materialitätsanalyse zeigten die Ergebnisse, welche Themen für Deutsche Post DHL als wesentlich eingeschätzt wurden (Abb. Seite 71). Dabei hat sich erwiesen, dass die Stakeholder geschäftskritische Themen auch unter Aspekten der Unternehmensverantwortung als besonders wichtig erachten. Insbesondere die Themenfelder „Arbeitsbedingungen und Menschenrechte“ sowie „Faire Geschäftspraktiken“ wurden als sehr relevant bewertet.

Unsere Stakeholder-Befragung werden wir regelmäßig wiederholen. Durch den Vergleich mit vorangegangenen Befragungen können wir zum einen den Fortschritt in bestimmten Themengebieten messen. Zum anderen stellen wir damit sicher, dass wir auf veränderte Positionen unserer Stakeholder rechtzeitig und angemessen reagieren.

**ERGEBNISSE DER MATERIALITÄTSANALYSE – RELEVANZ FÜR DEUTSCHE POST DHL VS. RELEVANZ FÜR EXTERNE STAKEHOLDER\***



\* Relative Bewertung der Relevanz von 1 (sehr niedrig) bis 10 (sehr hoch). Kein Punkt der Abfrage zeigte eine geringe Relevanz. Die Matrix zeigt daher lediglich einen Ausschnitt der Skala von 6 bis 10.

**Verantwortliche Geschäftspraktiken dauerhaft verankern**

Es gehört zu den Zielen unserer Dialoge mit Stakeholdern, dass wir die Ergebnisse systematisch in unsere unternehmerischen Aktivitäten einfließen lassen. Dies bedeutet insbesondere, dass unsere Stakeholder ganz wesentlich die Arbeit unseres neuen Netzwerks für „Responsible Business Practice“ (RBP) prägen. Dieses interne, bereichsübergreifende Netzwerk hat die Aufgaben, externe Impulse aufzunehmen, Handlungsbedarf zu erkennen, und nach innen

sicherzustellen, dass wir in all unseren Tätigkeitsfeldern ethische Standards und gesellschaftliche Anforderungen einhalten.

Im RBP-Netzwerk von Deutsche Post DHL arbeiten Vertreter aller relevanten Bereiche zusammen: Neben unseren Divisionen gehören dazu auch Konzernfunktionen wie Compliance, HR, Kommunikation, Corporate Responsibility, der Konzerneinkauf oder die Konzernsicherheit. Die Mitglieder analysieren alle für den Konzern relevanten Themenfelder, setzen Prioritäten und leiten notwendige Maßnahmen ab. Dabei nutzen sie Erkenntnisse aus dem Stakeholder-Dialog, aus verschiedenen Studien und Kundenanfragen sowie die Resultate der Materialitätsanalyse. Durch seine Arbeit trägt das Netzwerk dazu bei, dass Deutsche Post DHL geschäftliche Chancen und Risiken besser erkennt und schneller mit Maßnahmen darauf reagieren kann.

Um unsere gesamte Nachhaltigkeits-Agenda aus externer Sicht permanent zu überprüfen, haben wir zudem ein international besetztes Beratergremium eingerichtet: Der Sustainability Advisory Council (SAC) ist besetzt mit unabhängigen Experten und Meinungsführern aus verschiedenen Disziplinen (Wissenschaft, Wirtschaft, Umwelt, Logistik, Politik, Medien und Ethik). Er soll uns dabei unterstützen, dass sich unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten dauerhaft im Einklang mit gesellschaftlichen Anforderungen und Entwicklungen befinden. Das Gremium trat im März 2014 zur konstituierenden Sitzung in Bonn zusammen.

### **Gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert schaffen**

Die bisher genannten Aktivitäten zielen darauf ab, unsere eigene Leistungsfähigkeit in sozialer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht zu steigern. Daneben organisieren wir unter dem Dach von „Shared Value“ und „Corporate Citizenship“ auch zwei stärker nach außen gerichtete strategische Handlungsfelder: Im Rahmen von „Corporate Citizenship“ setzen wir unsere Stärken und Kernkompetenzen für die Förderung gesellschaftlicher Belange ein. Mit „Shared Value“ wollen wir Mehrwert für das Unternehmen und seine Kunden schaffen, von dem auch Gesellschaft und Umwelt profitieren.

## *Corporate Citizenship*

Kern unserer „Corporate-Citizenship“-Aktivitäten sind die beiden Konzernprogramme GoHelp und GoTeach, die wir mit erfahrenen Partnern durchführen. Mit GoHelp engagieren wir uns in Kooperation mit den Vereinten Nationen beim Katastrophenmanagement an Flughäfen. So leisten wir mit dem Programm „Get Airports Ready for Disaster“ (GARD) an von Naturkatastrophen bedrohten Flughäfen wichtige Vorsorge. Unsere Disaster Response Teams (DRTs) leisten darüber hinaus im Fall von Naturkatastrophen an betroffenen Flughäfen aktive Hilfe.

Mit GoTeach verbessern wir die Bildungs- und Berufschancen junger Menschen – denn Zukunfts- und Innovationsfähigkeit in unserer Gesellschaft sind abhängig von guter Schulbildung und gezielter Berufsvorbereitung. Auch hier engagieren wir uns weltweit zusammen mit erfahrenen Partnern, etwa der Initiative „Teach For All“ oder den SOS-Kinderdörfern, um Kinder insbesondere aus benachteiligten Verhältnissen zu unterstützen und zu fördern.

Neben unseren GoHelp- und GoTeach-Programmen unterstützen wir auch das Volunteering unserer Mitarbeiter – beispielsweise im Rahmen des Global Volunteer Days, an dem auch 2013 nahezu 100.000 Beschäftigte in 127 Ländern in über 1.500 Gemeinschaftsprojekten freiwillige Arbeit geleistet haben. Darüber hinaus haben wir den Living Responsibility Fund ins Leben gerufen, mit dem wir lokale Umweltschutz- und Hilfsprojekte unterstützen, in denen sich unsere Mitarbeiter engagieren. Auf zahlreichen Spenden von Mitarbeitern basiert der interne Hilfsfonds „We Help Each Other“, der von Katastrophen betroffenen Kollegen finanzielle Notfallhilfe leistet.

## *Shared Value*

Unsere Aktivitäten im Bereich Umweltschutz orientieren wir am Wertschöpfungsansatz des „Shared Value“. Kern dieses Ansatzes ist es, unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen sinnvoll und glaubwürdig mit unserem Geschäft zu verbinden. Dies bedeutet, dass wir durch den Beitrag, den wir für die Gesellschaft und die Umwelt leisten, auch unseren unternehmerischen Erfolg vergrößern wollen.

Diesen Ansatz verfolgen wir vor allem durch unser GoGreen-Programm. Im Zuge von GoGreen haben wir uns vorgenommen, unsere CO<sub>2</sub>-Effizienz bis zum Jahr 2020 gegenüber dem Referenzjahr 2007 um 30 Prozent zu verbessern. Damit reduzieren wir nicht nur die aus unserer Geschäftstätigkeit resultierenden Umweltauswirkungen. Wir verringern zugleich unsere Abhängigkeit von fossilen Treibstoffen und senken die Kosten. Aufgrund zahlreicher Maßnahmen während der vergangenen Jahre befinden wir uns hier auf einem sehr guten Weg: Im Vergleich zum Referenzjahr haben wir unsere CO<sub>2</sub>-Effizienz im Jahr 2013 bereits um 18 Prozent verbessert – und damit mehr als die Hälfte des Ziels erreicht.

Im Rahmen von GoGreen entwickeln wir aber auch neue umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen, die unseren Kunden zugutekommen. Dazu zählen beispielsweise Lösungen zum CO<sub>2</sub>-neutralen Versand. 2013 haben unsere Kunden mit uns 2,365 Milliarden Sendungen CO<sub>2</sub>-neutral versandt. Die Zahl der CO<sub>2</sub>-neutral versandten Pakete stieg von 157 Millionen im Jahr 2012 auf 175 Millionen im Jahr 2013, die Zahl der CO<sub>2</sub>-neutral versandten Express-Sendungen nahm von vier auf neun Millionen zu. Steigerungsraten in dieser Größenordnung kennt man sonst nur von Start-ups.

Derzeit entwickeln wir unser Portfolio nachhaltiger Dienstleistungen weiter fort. Zunehmend machen wir unseren Kunden maßgeschneiderte Angebote, um sie bei der Erreichung ihrer eigenen CO<sub>2</sub>- und Effizienzziele mit unseren Erfahrungen zu unterstützen. Mit unserem Know-how optimieren wir ihre Lieferketten, minimieren dabei Emissionen und sorgen dafür, dass Klimaziele erreicht werden.

Beispielsweise haben wir für die Transportbedürfnisse eines führenden Flugzeugherstellers erfolgreich grüne Lösungen entwickelt – insbesondere im Straßentransport. Dies gelang durch einen Technologiemix, mit dem der Treibstoffverbrauch deutlich gesenkt und die Nutzung alternativer Treibstoffe deutlich gesteigert werden konnte. Mit solchen und mit teilweise noch umfassenderen Lösungen erschließen wir uns neue Geschäftschancen, tragen zum weltweiten Klimaschutz bei und sorgen dafür, dass unsere Kunden von einem grüneren Transport profitieren.



## Dialog schafft Vertrauen

Unternehmen, die langfristig im Marktgeschehen eine relevante Rolle spielen wollen, sind heutzutage gefordert, nicht allein ihre Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich zu steigern. Ihre unternehmerischen Handlungen müssen zugleich im Einklang mit vielschichtigen Erwartungen und Ansprüchen zahlreicher Stakeholder stehen. Wir sind davon überzeugt, dass verantwortliche Unternehmensführung nur über den Weg des Dialogs gelingen kann.

In dem Maße, in dem sich ein Unternehmen gegenüber seinen Stakeholdern und deren unterschiedlichen Sichtweisen öffnet, schärft es die Wahrnehmung für sein Umfeld und gewinnt Erkenntnisse darüber, wie die eigenen Positionen, Leistungen und Werte wahrgenommen werden. Wer den Weg des Dialogs beschreitet, stärkt seine öffentliche Glaubwürdigkeit als guter Corporate Citizen und schafft Vertrauen. Zugleich entwickeln dialogerfahrene Unternehmen

ein gutes Gespür dafür, wie die eigene Wertschöpfung gestaltet werden kann, damit wirtschaftlicher Erfolg *und* gesellschaftliche Verantwortung Hand in Hand gehen.

Mit unserer Strategie zur Unternehmensverantwortung gelingt es uns bei Deutsche Post DHL immer besser, eine nachhaltigkeits- und dialogorientierte Unternehmenskultur zu verankern. Die Erfahrungen, die wir im intensiven Austausch mit unseren Interessen- und Anspruchsgruppen gewonnen haben, sind überaus erfreulich. Teil unserer Kultur ist es, dass wir Unternehmensverantwortung *und* unternehmerische Leistungsfähigkeit als untrennbar miteinander verbunden sehen. Nicht zuletzt deshalb, weil wir bereits heute mit unserem grünen Know-how einen gesellschaftlich *und* unternehmerisch messbaren Erfolgsbeitrag leisten, findet unser Weg, wie wir unsere Unternehmensverantwortung wahrnehmen, große Anerkennung.

Unser Ziel ist es, durch den intensiv und systematisch gepflegten Austausch mit unseren Stakeholdern unsere Erfahrungsbasis permanent zu verbreitern. Auf dieser Grundlage wird es uns in Zukunft noch viel besser gelingen, neue Märkte zu erschließen und damit die wirtschaftliche *und* die gesellschaftliche Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens weiter zu stärken. Dieser positive Rückkopplungseffekt ist für uns gleichbedeutend mit der Unternehmensverantwortung von morgen.



---

*Prof. Dr. Christof E. Ehrhart kam 2009 zu Deutsche Post DHL, wo er als Executive Vice President den Zentralbereich Konzernkommunikation und Unternehmensverantwortung leitet. Von 2007 bis 2008 verantwortete Ehrhart die weltweite Unternehmenskommunikation des Luft- und Raumfahrtkonzerns EADS. Ehrhart begann seinen Werdegang im Kommunikationsmanagement 1995 bei Bertelsmann. Er ist Mitglied im Vorstand von econsense, dem Forum für Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, und Honorarprofessor für Internationale Unternehmenskommunikation am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft der Universität Leipzig.*

---

## Stakeholder-Dialog bei Deutsche Post DHL am Beispiel des nachhaltigen Transports

Als führendes Post- und Logistikunternehmen ist Deutsche Post DHL Teil einer Branche, die entscheidend zur stärkeren Vernetzung von Volkswirtschaften und zu gesellschaftlichem Wohlstand beiträgt. Angesichts der großen Herausforderungen im Umwelt- und Klimaschutz ist die Logistikindustrie aber auch zunehmend gefordert, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken und mit klimaschonenden Transportlösungen einen Beitrag zur Förderung der Nachhaltigkeit zu leisten. Dieses Vorhaben ist eine Zukunftsaufgabe ersten Ranges. Es geht um einen Wandel, der die Interessen einer Vielzahl verschiedener Stakeholder berührt – und der den gemeinsamen Dialog und die intensive Kooperation aller Beteiligten erfordert.

Deutsche Post DHL stellt sich diesen Anforderungen auf allen Ebenen: Gemeinsam mit Kunden und Logistikpartnern arbeiten wir daran, Logistikprozesse effizienter und klimafreundlicher zu gestalten. Auch setzen wir uns dafür ein, branchenweite Emissionsstandards zu etablieren und damit Transparenz über die CO<sub>2</sub>-Emissionen entlang der gesamten Lieferkette zu schaffen. Darüber hinaus kooperieren wir mit verschiedenen Autoherstellern weltweit, um Erkenntnisse für die Weiterentwicklung nachhaltiger Technologien zu gewinnen. Bereits heute umfasst unsere grüne Flotte rund 11.500 Fahrzeuge.

Mit Partnerfirmen haben wir jüngst sogar ein völlig neues, maßgeschneidertes Elektrofahrzeug für die Brief- und Paketzustellung entwickelt – den StreetScooter. Dieser spielt eine Hauptrolle beim weltweit einmaligen Pilotprojekt „CO<sub>2</sub>-freie Zustellung in Bonn“. Dabei stellt Deutsche Post DHL, unterstützt vom Förderprogramm Elektromobilität der Bundesregierung, die Zustellung in Bonn und dem Umland vollständig auf Elektrofahrzeuge um.

Auf den nachfolgenden Seiten heben wir einige unserer Stakeholder-Aktivitäten im Themenfeld des nachhaltigen Transports heraus. Damit zeigen wir exemplarisch auf, wie wir mit Stakeholder-Gruppen in den Dialog treten, um ihre Perspektiven kennenzulernen, Ideen einzuholen und

Akzeptanz zu schaffen. Unsere Diskussionspartner sind Bürger und Kunden ebenso wie Vertreter der Logistik- und Automobilindustrie, der Politik, der Medien und Wissenschaft. Die Berichte unserer Stakeholder-Aktivitäten dokumentieren, wie viel Nachhaltigkeit durch kooperatives Handeln von Wirtschaft, Forschung und Politik bereits heute möglich ist. Bisweilen sehen wir aber auch, dass noch ein ganzes Stück Weg vor uns liegt, bevor sich eine in jeder Hinsicht nachhaltige Logistik etablieren kann.

Wir sind entschlossen, auf diesem Weg weiterzugehen – und dabei haben sich der Dialog und die enge Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern sehr bewährt. Unsere entsprechenden Aktivitäten werden wir daher kontinuierlich fortsetzen. Wir sind zuversichtlich, dass die daraus entstehenden Impulse und Erkenntnisse einen wichtigen Beitrag dabei leisten werden, Transporte nachhaltiger zu machen.



---

*Der zusammen mit Partnern entwickelte StreetScooter ist ein Elektroauto speziell für die Brief- und Paketzustellung. Das Fahrzeug hat im Zustellbetrieb eine Reichweite von 80 Kilometern.*

---

## **Elektromobilität im öffentlichen Dialog**

Bonn, im Sommer 2013: 80 Elektroautos von Deutsche Post DHL gehen an den Start. Bis 2016 sollen weitere 60 Elektroautos dazukommen, damit die Zustellung von Briefen und Paketen in und um Bonn CO<sub>2</sub>-frei wird. Eine Weltpremiere – erstmals wird ein CO<sub>2</sub>-freies Fahrzeugkonzept auf eine ganze Großstadt ausgedehnt. Noch nie gab es Elektromobilität in der Zustellung in einer so großen Dimension. Mit dem Projekt betritt Deutsche Post DHL Neuland. Erst der Langzeitversuch kann viele grundsätzliche Fragen beantworten, die sich im Zusammenhang mit der Elektromobilität im Großflotteneinsatz stellen: Wie verhalten sich Batterien und Motoren im Stop-and-Go der Zustellfahrten? Wie wirkt sich das Laden der Akkus auf die Stromnetze aus? Und: Unter welchen Bedingungen rechnet sich Elektromobilität?

Obwohl der Ausgang des Projektes offen ist, sind die Erwartungen bei Deutsche Post DHL hoch. Gelingt der Versuch, existiert eine Blaupause für andere Städte und Regionen. Der Konzern käme seinen Nachhaltigkeitszielen wieder ein Stück näher.

Deutsche Post DHL betritt aber nicht nur bei der Dimension des Projektes Neuland. Auch stellt sich die Kernfrage, wie die Bürgerinnen und Bürger die elektromobile Zustellung sehen. Generell ist Elektromobilität als umweltfreundliche Technologie positiv besetzt; aber das waren beispielsweise die Windkraft und Photovoltaik-Parks in den Anfangsjahren auch, während sich heute kritische Stimmen mehren. Daher sucht Deutsche Post DHL im Projektverlauf den Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Bonn und der umliegenden Gemeinden. Die Beteiligung am „Tag der Elektromobilität“ am 14. September 2013 brachte wesentliche Erkenntnisse.

### **Elektromobile Zustellung in Bonn**

Mit dem im Mai 2013 gestarteten Pilotprojekt „CO<sub>2</sub>-freie Zustellung in Bonn“ macht Deutsche Post DHL Bonn zur Musterstadt für CO<sub>2</sub>-freie Zustellfahrzeuge. Schon zum Projektstart ist hier eine der größten zusammenhängenden Elektro-Nutzfahrzeugflotten der Welt unterwegs.

Das Projekt hat mehrere Phasen. In einem ersten Schritt wurde bis heute die Elektrofahrzeugflotte in Bonn und Umgebung auf 81 Fahrzeuge ausgebaut. Erfüllen die Fahrzeuge und die Ladetechnik die Erwartungen, wird die Elektroflotte in zwei weiteren Projektphasen erweitert. Bereits bis Ende 2014 kommen weitere Fahrzeuge hinzu.

Mit einer dann rund 120 Fahrzeuge umfassenden Flotte werden zu normalen Zeiten das gesamte Bonner Stadtgebiet und drei umliegende Gebiete mit kombinierter Brief- und Paketzustellung auf Elektrobetrieb umgestellt. Lediglich zu sogenannten Starkverkehrszeiten in der Vorweihnachtszeit kommen einige konventionelle Dieselfahrzeuge als Reserve zum Einsatz. Mit rund 20 weiteren Elektrofahrzeugen, die ihren Dienst 2015 aufnehmen werden, gehört der Diesel im Testgebiet endgültig der Vergangenheit an. In der Endausbaustufe werden dann über 140 Elektrofahrzeuge unterwegs sein. Die damit realisierte CO<sub>2</sub>-Einsparung beläuft sich auf über 500 Tonnen pro Jahr.

Bei den Elektrofahrzeugen handelt es sich um Kleintransporter, Transporter bis 2,8 Tonnen und Paketzustellfahrzeuge. Eingesetzt werden Autos der Hersteller Iveco, Renault und Mercedes, aber auch 20 StreetScooter. Dieses neue Fahrzeug



„Das Pilotprojekt in Bonn ist einmalig und hat Modellcharakter. Als einer der größten Flottenbetreiber in Deutschland haben wir ein starkes Interesse daran, innovative und umweltfreundliche Antriebe einzusetzen. Besonders freue ich mich, dass wir unser eigenes Elektrofahrzeug in diesem Projekt einsetzen können. Der StreetScooter wurde speziell für unsere Anforderungen im Postalltag entwickelt.“

*Jürgen Gerdes  
Konzernvorstand Post - eCommerce - Parcel  
Deutsche Post DHL*

ist eine Gemeinschaftsentwicklung mit der StreetScooter GmbH, einem Spin-off der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen. Der Fahrzeugtyp wurde speziell für die Zustellung entwickelt.

Die Autos werden innerstädtisch in der Paketzustellung und in Stadtrandlagen sowie im Umland in der kombinierten Brief- und Paketzustellung eingesetzt. Getankt wird Strom aus regenerativen Quellen.

Neben Deutsche Post DHL ist auch die Langmatz GmbH aus Garmisch-Partenkirchen an dem Projekt beteiligt. Das Unternehmen liefert die Ladeinfrastruktur und intelligente Steuerungssysteme, die gewährleisten sollen, dass die Ladevorgänge das Stromnetz möglichst gering belasten. Überdies dokumentiert ein interdisziplinäres Team von Wissenschaftlern verschiedener Institute der RWTH Aachen das Projekt und untersucht Belange der Ladeinfrastruktur und der Batteriesysteme sowie wirtschaftliche Aspekte.

Unterstützt wird das Projekt vom „Förderprogramm Elektromobilität“ der Bundesregierung. Der Anschaffungspreis der Elektrofahrzeuge liegt deutlich über den Kosten konventioneller Autos. Dank der öffentlichen Fördermittel wird das Projekt auch betriebswirtschaftlich sinnvoll. Verbunden mit der öffentlichen Förderung sind umfangreiche Publikationspflichten. Damit stehen die Forschungsergebnisse der Allgemeinheit und folglich auch anderen Betreibern von Zustellflotten zur Verfügung.



---

*Zur grünen Flotte von Deutsche Post DHL gehören neben dem StreetScooter auch Elektronutzfahrzeuge verschiedener Hersteller.*

---

### **Einbindung ins konzernweite GoGreen-Programm**

Das Bonner Pilotprojekt ist Teil des konzernweiten, bereits im Jahr 2008 aufgelegten Umweltschutzprogramms GoGreen von Deutsche Post DHL. In dem Programm verpflichtet sich das Unternehmen, die CO<sub>2</sub>-Effizienz der eigenen Aktivitäten und die der Transport-Subunternehmer bis 2020 im Vergleich zum Basisjahr 2007 um 30 Prozent zu verbessern. Durch optimierte Netzwerke, die Verlagerung von Warenströmen auf umweltfreundliche Verkehrsträger, die Modernisierung des Fuhrparks und den Einsatz von derzeit 11.500 Fahrzeugen mit umweltfreundlichen Antrieben und aerodynamischen Modifikationen hat Deutsche Post DHL bereits im Jahr 2013 eine Effizienzsteigerung von 18 Prozent erreicht.

Überdies beteiligt sich Deutsche Post DHL im Rahmen von GoGreen an der Entwicklung branchenweiter Berechnungsstandards für CO<sub>2</sub>-Emissionen, unter anderem in der Initiative „Green Freight Europe“ (siehe auch Seite 99). Ein weiterer Baustein des GoGreen-Programms ist die Entwicklung und Vermarktung grüner Produkte und Dienstleistungen. Deutsche Post DHL stellt Geschäftskunden Berichte über die Höhe der CO<sub>2</sub>-Emissionen ihrer Transporte zur

Verfügung. Außerdem werden Kunden beraten, wie sie ihre logistischen Abläufe kosten- und energiesparender gestalten können. Darüber hinaus gibt es für Kunden klimaneutrale Lösungen und Produkte. Deutsche Post DHL gleicht dabei die beim Transport entstandenen Treibhausgas-Emissionen durch Investitionen in Klimaschutzprojekte aus.

## **Mediale Vermittlung**

Erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt wurde das Projekt in einer Pressekonferenz am 21. Mai 2013 in Bonn, auf der Frank Appel (Vorstandsvorsitzender Deutsche Post DHL), Peter Altmaier (damaliger Bundesumweltminister), Jürgen Gerdes (Konzernvorstand Post - eCommerce - Parcel) und Jürgen Nimptsch (Oberbürgermeister der Stadt Bonn) gemeinsam auftraten. Die Medienbeteiligung und das Medienecho waren groß und positiv. Neben vielen tagesaktuellen Medien und Online-Medien griffen Magazine, verschiedene Fachmedien und Umwelt-Blogs das Thema auf. Auch in sozialen Medien wurde das Projekt diskutiert.

## **Bürgerdialog beim Tag der Elektromobilität**

Über die mediale Vermittlung hinaus hat die Deutsche Post DHL das Pilotprojekt den Bonner Bürgern im Rahmen einer Informationsveranstaltung vorgestellt und ist dabei in einen Bürgerdialog getreten. Als ideale Plattform dafür erwies sich der „Tag der Elektromobilität“ – eine Informationsveranstaltung, die 2013 zum zweiten Mal stattfand. Der Aktionstag war ein Gemeinschaftsprojekt der Stadt Bonn und des Rhein-Sieg-Kreises sowie der Stadtwerke und weiterer Unternehmen, vorrangig aus der Energiewirtschaft. Deutsche Post DHL trat als Co-Aussteller auf. Die Veranstaltung fand im öffentlichen Raum statt; zentraler Veranstaltungsort war der Bonner Münsterplatz. Ziel des Aktionstags war es, den Bürgern die Möglichkeiten innovativer und klimafreundlicher Mobilität aufzuzeigen, sie für das Thema zu interessieren und ihr Feedback einzuholen.

## **Buntes Programm und wertvolles Feedback**

Die Veranstaltung selbst war als buntes Programm konzipiert. Auf einer Bühne traten Nachwuchsbands auf; es gab moderierte Talkrunden sowie Mitmach- und Fotoaktionen.



---

*Beim „Tag der Elektromobilität“ präsentierte Deutsche Post DHL das Pilotprojekt „CO<sub>2</sub>-freie Zustellung in Bonn“ den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt.*

---

Hauptattraktion war die Präsentation der Elektrofahrzeugflotte des Konzerns, darunter ein E-Bike und ein E-Trike für die Briefzustellung sowie die im Pilotprojekt eingesetzten Elektrofahrzeuge.

Als Ansprechpartner standen zwei Experten von Deutsche Post DHL (siehe Interview auf Seite 89) sowie Fahrerinnen und Fahrer der Elektrofahrzeuge zur Verfügung. Zusätzlich konnten sich die Bürger in einem Info-Pavillon informieren. Im Bereich des Infozeltes wurden Interessenten darum gebeten, anonyme Feedbackkarten auszufüllen. Am Aktionstag wurden 142 Feedbackkarten abgegeben. Die Ergebnisse wurden im Anschluss geclustert und den Projektbeteiligten übergeben.

Das Feedback fiel äußerst positiv aus: 82 Prozent der Befragten sehen die CO<sub>2</sub>-freie Brief- und Paketzustellung in ihrer Stadt als Fortschritt und bewerten diese Entwicklung positiv. Nach den Gründen für ihre Zustimmung befragt, gaben mit 67 Prozent der größte Teil der Befürworter an, das Projekt sei gut für die Umwelt. Zehn Prozent sehen Deutsche Post DHL in einer Vorbildfunktion für andere Zustellorganisationen. Vier Prozent der Umfrageteilnehmer sprachen sich für das Projekt aus, weil sie sich eine Verringerung



---

*Im Hintergrund die Münsterbasilika aus dem 11. Jahrhundert, im Vordergrund werden Zukunftsfragen diskutiert: Wie kann Elektromobilität Nachhaltigkeit fördern?*

---

des Straßenlärms versprechen. Für ebenfalls vier Prozent war der allgemeine Aspekt, Innovationen zu fördern, ausschlaggebend für ihre Zustimmung. 15 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben weitere Gründe für ihre Zustimmung an, darunter auch, dass die Arbeit der Postboten durch die Elektrofahrzeuge erleichtert werden kann.

Zehn Prozent der befragten Personen hatten sich bei der Umfrage keine eindeutige Meinung über das Projekt gebildet, nur bei acht Prozent der Umfrageteilnehmer (zehn Feedbackkarten) überwog die Ablehnung. Als Ablehnungsgründe genannt wurden der Mangel an grünem Strom, der sich durch die Elektroflotte verschärfen könnte (drei Nennungen), die Sorge um generell steigende Strompreise (zwei Nennungen) sowie die mangelhafte Praxistauglichkeit der Technik und die geringen Fahrgeräusche der E-Mobile, die als potenziell gefährlich wahrgenommen werden (jeweils eine Nennung).

Wie die Umfrage zeigte, hat die umweltbewusste Zustellung mit Elektromobilen große Auswirkungen auf die Akzeptanz der logistischen Leistung beim Kunden. 80 Prozent der auf dem Bonner Aktionstag befragten Personen gab an, dass die CO<sub>2</sub>-freie Zustellung von Briefen und Paketen ein Grund für



---

*Ihre Meinung zur Elektromobilität konnten die Bürgerinnen und Bürger über Feedback-Karten äußern.*

---

sie sei, Deutsche Post DHL gegenüber anderen Postunternehmen und Paketdiensten zu bevorzugen. Damit bestätigt die Blitzumfrage auf dem Bonner Münsterplatz frühere Umfragen des Market Research Service Centers von Deutsche Post DHL, die zu ähnlichen Ergebnissen geführt hatten. Umweltbewusstes Handeln wird damit zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor für Logistikunternehmen.

Abschließend wurden die Umfrageteilnehmer um ihre Einschätzung gebeten, wie sie die Zukunft der Elektromobilität generell sehen. Hier waren Mehrfachantworten möglich. 60 Prozent der Befragten sehen darin einen Beitrag, die CO<sub>2</sub>-Problematik zu lösen, 56 Prozent glauben, dass sich Elektrofahrzeuge durchsetzen werden. 47 Prozent sehen in der Elektromobilität eine Chance für die Automobilindustrie. Für ebenso viele der Befragten ist die Technologie aber noch zu teuer für einen breiten Einsatz. 28 Prozent der Befragten machen den Erfolg der Elektromobilität davon abhängig, dass genügend grüner Strom für die Betankung zur Verfügung steht. Lediglich sieben Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sich andere alternative Technologien und Antriebskonzepte schneller durchsetzen werden.

## Stakeholder im Interview

Weiterhin wurde am Aktionstag eine Reihe von Interviews geführt und handschriftlich protokolliert. Diese Interviews erfolgten anonym und in einer offenen Gesprächssituation ohne einen vorgefertigten Fragebogen, wobei alle Interviewpartner über ihre Einstellung zum Thema Elektromobilität, über ihr Vorwissen zum Projekt „CO<sub>2</sub>-freie Zustellung in Bonn“ und ihre Motivation, den Aktionstag zu besuchen, befragt wurden.

Auch diese qualitativen Interviews zeigten, dass die Befragten Elektromobilität im Grundsatz befürworten und das Projekt „CO<sub>2</sub>-freie Zustellung in Bonn“ als einen wichtigen Beitrag für eine umweltfreundliche Mobilität der Zukunft sehen. Kritische Stimmen gab es lediglich beim Punkt Verkehrssicherheit. Während einige Gesprächspartner auch den Rückgang des Verkehrslärms durch Elektrofahrzeuge als positiv einschätzten, drückten andere Interviewpartner die Sorge aus, von heranahenden Fahrzeugen überrascht zu werden. Das Vorwissen der Interviewpartner war unterschiedlich groß. Etwa die Hälfte der befragten Personen bezog sich in den Gesprächen konkret auf Inhalte der medialen Berichterstattung zum Aktionstag und zum Projekt von Deutsche Post DHL.

Bei der Frage nach der Motivation, den Aktionstag zu besuchen, äußerten die meisten Interviewpartner ein allgemeines Interesse an der Elektromobilität. Die Anschaffung eines Elektrofahrzeugs wurde von den meisten Befragten zumindest theoretisch erwogen. Allerdings war die einhellige Meinung, dass Elektroautos für den Privatbereich noch zu teuer



„Die erfreuliche Resonanz, die wir in Bonn bei unserem Praxistest erleben, bestärkt uns darin, dass wir mit diesem ehrgeizigen Vorhaben auf dem richtigen Weg sind. Durch das Pilotprojekt gewinnen wir wertvolle Erfahrungen und Erkenntnisse, die für eine Ausweitung der CO<sub>2</sub>-freien Zustellung in Zukunft entscheidend sein werden.“

*Uwe Brinks  
Chief Production Officer (CPO)  
Post - eCommerce - Parcel  
Deutsche Post DHL*

seien. Die Mehrzahl der Befragten sieht Flottenbetreiber wie Deutsche Post DHL in einer Vorreiterrolle. Ihre Nachfrage nach Elektrofahrzeugen sei der Impuls für eine Massenfertigung, durch die letztlich die Anschaffungspreise für Fahrzeuge mit Elektroantrieb sinken würden.

### **Ergebnisse aus dem Expertendialog**

Ein ähnliches Bild wie bei den Interviews zeigte sich in den Gesprächen zwischen den Fahrerinnen und Fahrern der Zustellfahrzeuge sowie den beiden Experten und den Bürgerinnen und Bürgern. Die Fahrer wurden hauptsächlich gefragt, wie die Autos den Verkehrsalltag bewältigen und ob es prinzipielle Unterschiede zu Autos mit Verbrennungsmotoren gibt. Die beiden Experten hingegen wurden zusätzlich zu wirtschaftlichen Themen der Elektromobilität und zur strategischen Ausrichtung von Deutsche Post DHL befragt. Auch wurde in den Gesprächen eine Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger deutlich, die sich eine Ausdehnung des Pilotprojektes wünschen (siehe folgendes Interview).

### **Fazit**

Das Projekt „CO<sub>2</sub>-freie Zustellung in Bonn“ stößt auf reges Interesse unter den Bürgerinnen und Bürgern und findet breite Zustimmung. Sie nehmen Dialogangebote des Unternehmens gerne an. Das Engagement von Deutsche Post DHL beim Thema Elektromobilität verstehen viele Bürgerinnen und Bürger auch als Initiative, aus der sie einen persönlichen Vorteil ziehen können. Sie verbinden damit die Erwartung, dass die Technologie der Elektromobilität durch den Einsatz in gewerblichen Großflotten auch für Privatpersonen erschwinglicher wird.



---

*Wie fährt sich der? Wie weit kommt er mit einer Ladung?  
Der Star am „Tag der Elektromobilität“ war der  
StreetScooter.*

---

### **„Gespräche wie an der Tankstelle“**

*Interview mit Michael Lohmeier und Jörg Salomon*

*Herr Salomon, Herr Lohmeier, Sie beide traten beim „Tag der Elektromobilität“ auf dem Bonner Münsterplatz als die Elektromobilitätsexperten von Deutsche Post DHL auf. Welche Fragen hatten die Bürgerinnen und Bürger?*

Michael Lohmeier: Es ging querbeet. An den Autos wurde viel über Fahrzeuge und Fahrzeugtechnik gesprochen. Autos üben eben eine große Faszination aus. Es war ungefähr so, als ob Sie mit einem nagelneuen Supersportwagen an eine Tankstelle fahren und dort von anderen Autofahrern neugierig angesprochen werden: Was braucht der, wie viel PS oder Kilowatt, wie groß ist die Reichweite, was kostet so ein Auto, wie schnell fährt es, wie ist es mit dem Fahrkomfort? Besonders angetan waren die Gesprächspartner vom StreetScooter, der sich ja auch optisch von anderen Zustellfahrzeugen unterscheidet.

Jörg Salomon: Und natürlich gab es Fragen zur Elektromobilität, zur Reichweite sommers wie winters, zum Fahrverhalten, zur Ladedauer, ob die Schnellladesäule oder die ganz normale

Steckdose die bessere Lösung ist. Die Gesprächspartner hatten aber auch viele wirtschaftliche Fragen, etwa, wie teuer eine Batterieladung für 100 Kilometer Reichweite ist.

*Und was kostet Strom für eine Fahrt über 100 Kilometer?*

Jörg Salomon: Das hängt von der Größenklasse des Zustellfahrzeugs, aber auch von Ladung und Witterungsbedingungen ab. Gehen Sie von weniger als der Hälfte der Energiekosten eines konventionellen Fahrzeugs aus.

*Faszinierend – damit sind ja dann große Ersparnisse möglich!*

Jörg Salomon: Diese Reaktion habe ich beim Aktionstag auch oft erhalten. Allerdings sind die Anschaffungskosten der Elektroautos deutlich höher als für einen konventionellen Diesel oder Benziner. Wir hoffen, dass sich das durch sinkende Batteriekosten mittelfristig ausgleicht.

*Wie stehen die Bürgerinnen und Bürger zum Projekt der CO<sub>2</sub>-freien Zustellung in Bonn?*

Michael Lohmeier: Diese Fragen wurden weniger an den Autos als vielmehr im Informationszelt diskutiert. Die überwiegende Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger befürwortet unser Projekt und hat eine hohe Erwartungshaltung. Viele Gesprächspartner möchten, dass wir den Test sehr bald auf andere Städte und Regionen ausdehnen. Auch aus einem gewissen Eigeninteresse heraus: Sie sehen Deutsche Post DHL in einer Vorreiterrolle. Unsere Nachfrage soll dafür sorgen, dass Elektroautos in die Großserienfertigung gehen und so für Privatkunden erschwinglich werden.

Jörg Salomon: Diese hohe, vielleicht auch zu hohe Erwartungshaltung kann ich bestätigen. Ich wurde mitunter gefragt, weshalb der Test überhaupt notwendig sei, die Autos stünden doch bereit und würden fahren.

*Was haben Sie entgegnet?*

Jörg Salomon: Dass es viele Dinge gibt, über die erst ein Langzeittest Klarheit bringt. Dies betrifft vor allem die Ladeinfrastrukturen. Wir wollen im Projekt herausfinden, wie sich das Laden von Nutzfahrzeugflotten auf die elektrischen Netze der Stadt auswirkt. Dann geht es darum, den Alterungsprozess der Fahrzeuge und Batteriesysteme zu

beobachten. Die Zustellung mit ständigem Anfahren und Anhalten setzt einem Fahrzeug stark zu. Wir wissen auch noch recht wenig über Wartungsintervalle. Ein Elektroauto hat keine Zündkerzen, es braucht keinen Ölwechsel und keinen Luftfilter, es hat keinen Auspuff, der verrosten kann. In der Theorie sollte ein Elektrofahrzeug wartungsarm sein. Aber Genauerer können wir wirklich erst im Projektverlauf sagen.

Michael Lohmeier: In dem Projekt stecken nicht nur Chancen, sondern auch einige technische und wirtschaftliche Risiken. Auch diese Risiken haben wir den Bürgerinnen und Bürgern hoffentlich vermitteln können.



*Jörg Salomon leitet bei der Deutschen Post das Projekt „CO<sub>2</sub>-freie Zustellung in Bonn“.*



*Michael Lohmeier ist Leiter des Umweltprogramms GoGreen bei der Deutschen Post.*

---



---

*Den Ausführungen auf dem hochkarätig besetzten Podium beim VII. Delphi Dialog von Deutsche Post DHL folgten über 80 Gäste.*

---

## **Elektromobilität im Expertengespräch – ein Delphi Dialog**

Zwei Monate nachdem Deutsche Post DHL das Pilotprojekt „CO<sub>2</sub>-freie Zustellung in Bonn“ den Bürgern der Stadt bei einem Aktionstag vorgestellt hatte, traf sich ebenfalls in Bonn eine hochkarätige Expertenrunde, um beim VII. Delphi Dialog von Deutsche Post DHL über die Zukunft der Fortbewegung zu diskutieren.

Mehr als 80 Gäste aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft sowie Vertreter der Medien waren zur Veranstaltung am 18. November 2013 in den Post Tower gekommen. Als Experten nahmen der frühere Auto-Manager Daniel Goeudevert, Prof. Stephan Rammler, Direktor des Instituts für Transportation Design in Braunschweig, sowie Jürgen Gerdes, Konzernvorstand bei Deutsche Post DHL, Platz auf dem Podium. Ihr Diskussionsthema lautete „Mobilität 2.0 – Wie können wir uns vom Zeitalter fossiler Brennstoffe lösen und damit neue Impulse für die deutsche Wirtschaft setzen?“



---

*Prof. Stephan Rammler (links im Bild): „Es kann nicht unser Ziel sein, eine Million Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren durch eine Million Elektrofahrzeuge zu ersetzen.“*

---

Keine leicht zu beantwortende Frage, aber eine entscheidende. Darin waren sich die Experten schnell einig. So wie bisher weiterzumachen, sei kaum möglich: Schon jetzt sei die Umweltbelastung durch die Nutzung herkömmlicher Verbrennungsmotoren zu groß. Die Mobilität einzuschränken würde indes bedeuten, den Warenfluss zu begrenzen und die Menschen in ihrer Bewegungsfreiheit einzuschränken. Doch wie kann die Zukunft aussehen? Werden Elektrofahrzeuge Mensch und Material befördern? Hat der Hybridmotor eine Zukunft oder werden doch Fahrzeuge mit klassischen, aber effizienteren Verbrennungsmotoren die Basis der Beförderung bilden?

Letzteres, so die Runde, sei keine Lösung. Schließlich könnten auch bessere Verbrennungsmotoren nicht verhindern, dass die Erdölreserven immer knapper würden. Trotz der einmütigen Einschätzung entspann sich eine rege Diskussion um die Mobilität der Zukunft. So befand Prof. Rammler, dass ein reiner Technologieschwenk vom Verbrennungs- zum Elektromotor keine Lösung sei, da dies den Verkehrsinfarkt nicht verhindern könne. „Es kann nicht unser Ziel sein, eine Million Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren durch eine Million Elektrofahrzeuge zu ersetzen“, erklärte der Zukunftsforscher.

Laut Rammler hat die „Privatmotorisierung als Massenmodell“ ohnehin langfristig ausgedient. Im Klartext: Ein Auto pro Mensch oder Familie wird in Zukunft die Ausnahme sein und nicht die Regel. An die Stelle des heutigen Modells müsse ein integrierter Mobilitätsansatz treten, mit gemeinschaftlicher Nutzung von Elektroautos, Pedelecs und Fahrrädern sowie mit einem starken öffentlichen Nahverkehr. Daniel Goeudevert hob hervor, dass die Mobilität der Zukunft auch mit Verzicht verbunden sei, während Jürgen Gerdes betonte, dass es bei der Mobilität 2.0 auch darum gehe, die Menschen für innovative Technik zu begeistern. Nur dadurch sei der Wandel zu schaffen.

### **Impulse kommen von der Nachfrageseite**

Der frühere Automobilmanager Goeudevert zeigte sich skeptisch, dass die Automobilindustrie von sich aus den Wechsel zu alternativen Antrieben vorantreiben werde. Die Impulse müssten vielmehr von der Nachfrageseite kommen. Erst dann würden die Autobauer mit passenden Angeboten reagieren. Großkunden wie Deutsche Post DHL sieht er in einer strategisch wichtigen Position: Schließlich verfüge das Unternehmen alleine in Deutschland über 60.000 Fahrzeuge und könne durch die Nachfrage nach Elektrofahrzeugen den Technologiewandel entscheidend mitbestimmen. Damit deckt sich Goeudeverts Expertenmeinung mit der vieler Bürger auf dem Bonner Münsterplatz. Auch sie hoffen, dass mit der Nachfrage der Großflottenbetreiber nach Elektroautos die Großserienfertigung einsetzt und dadurch die Technologie erschwinglich wird.

# DELPHI DIALOG 2020

## Hintergrund: Delphi Dialog 2020

Mit dem Delphi Dialog 2020 hat Deutsche Post DHL ein eigenes, inzwischen etabliertes Dialogformat entwickelt. Dabei tauschen sich Mitglieder des Vorstands in Form einer Podiumsdiskussion mit renommierten Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Medien aus und stellen sich anschließend den Fragen der Teilnehmer. Zu den Veranstaltungen eingeladen werden Kunden, Geschäftspartner, Journalisten, Analysten und Investoren sowie Vertreter aus der Politik. Der erste Delphi Dialog fand im Jahr 2010 statt. Bisher gab es acht Veranstaltungen.

Inhaltlich bewegt sich die Veranstaltungsreihe im Grenzbereich zwischen spezifischen Fragestellungen der Logistikindustrie und Themen von gesamtgesellschaftlicher Relevanz. Häufig stehen die Dialogveranstaltungen in Verbindung mit der Veröffentlichung neuer Zukunftsstudien durch Deutsche Post DHL.

### *Die bisherigen Veranstaltungen*

#### **Delphi Dialog VIII in Berlin**

*Die Zukunft des E-Commerce: immer einen Schritt voraus*

#### **Delphi Dialog VII in Bonn**

*Mobilität 2.0 – Wie können wir uns vom Zeitalter fossiler Brennstoffe lösen und damit neue Impulse für die deutsche Wirtschaft setzen?*

#### **Delphi Dialog VI in Columbus, USA**

*Die Zukunft des E-Commerce*

#### **Delphi Dialog V in Frankfurt/Main**

*Ist Globalisierung weiterhin die Antwort? Eine Diskussion darüber, wie Globalisierung human gestaltet werden kann*

**Delphi Dialog IV in Berlin**

*Per Shopping-Click zum Konsumentenglück? Wie das Internet unsere Einkaufsgewohnheiten verändert*

**Delphi Dialog III in Shanghai, China**

*Mega-Metropolen am Rande des Verkehrsinfarkts und globale Umweltprobleme: Herausforderungen für die Logistik und ihre Lösungen*

**Delphi Dialog II in Hamburg**

*Von Piraten und elektronischen Fingerabdrücken: Wie die Logistik der Zukunft den Herausforderungen einer globalen Welt begegnet*

**Delphi Dialog I in Frankfurt/Main**

*Schöne neue Logistikwelt? Wie neue Technologien den Welthandel radikal verändern könnten*



---

*Mehr Transparenz über den tatsächlichen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ist gefordert, um die Auswirkungen des eigenen Handelns auf die Umwelt zu reduzieren.*

---

## **Grüner Straßengütertransport – Brauchen wir mehr Transparenz? Ergebnisse eines Expertendialogs**

Am 9. Dezember 2013 haben Vertreter von Deutsche Post DHL in Kooperation mit dem Deutschen Verkehrsforum eine Roundtable-Diskussion zum Thema „Grüner Straßengütertransport – Brauchen wir mehr Transparenz?“ durchgeführt. Die Veranstaltung in Berlin stand im Zeichen der Frage, wie sich der Standort Deutschland durch einen effizienteren und umweltfreundlicheren Straßengütertransport nachhaltiger gestalten lässt. Der Teilnehmerkreis bestand aus Vertretern von Logistikverbänden, Industrie- und Logistikunternehmen. Ziel des Austauschs war es insbesondere, das Thema Transparenz über Emissionen im Straßengüterverkehr zu diskutieren, die unterschiedlichen Positionen zu verstehen und Handlungsfelder zu identifizieren.

Hintergrund der Dialogveranstaltung: Etwa 13 Prozent der globalen Treibhausgasemissionen entstehen im Transport- und Logistikwesen. Die Branche steht damit in einer besonderen Verantwortung, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf die Umwelt zu reduzieren. Verschiedene Stakeholder-Gruppen, darunter viele große Kunden, erwarten in zunehmendem Maße von Logistikern wie Deutsche Post DHL, dass sie alles tun, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.



---

*Die Initiative „Green Freight Europe“ tritt an, um über anfallende Emissionen entlang der Wertschöpfungskette Transparenz zu schaffen.*

---

Zwar gelingt es bereits heute, mit zahlreichen Maßnahmen – zum Beispiel alternativen Antrieben oder der Netzwerkoptimierung – die Effizienz zu verbessern und eigene Umweltauswirkungen zu minimieren. Um Emissionen zukünftig noch deutlicher senken zu können, ist jedoch eine weitaus höhere Emissionstransparenz in der gesamten Lieferkette nötig. Eine entscheidende Rolle spielen dabei einheitliche Standards. Sie sorgen dafür, dass die Transportpartner entlang der Logistikkette ein klares und verlässliches Bild über die in den einzelnen Transportphasen entstandenen CO<sub>2</sub>-Emissionen erhalten und ihren Kunden damit eine fundierte Bilanz vorlegen können.

Zugleich ist den Beteiligten aber auch klar: Gemeinsame Standards sind ein komplexes Thema, das – nicht zuletzt angesichts der allgemein zunehmenden Kundenanfragen – möglichst branchenweit vorangebracht werden sollte. Die Agenda der vierstündigen Veranstaltung war entsprechend handlungsorientiert: Nach einer einleitenden Vorstellung und Diskussion von Instrumenten und Maßnahmen zur Steigerung der Emissionstransparenz folgte ein lebhafter Austausch zu verschiedenen, mit dem Thema verbundenen Fragen.

Eine zentrale Herausforderung auf dem weiteren Weg stellt die Ermittlung der Emissionsdaten in belastbarer Qualität dar. Dies erfordert einheitliche Messgrößen, die alle relevanten Kriterien berücksichtigen. Zwar gibt es schon heute

Berechnungsmethoden zur Ermittlung sendungsbezogener CO<sub>2</sub>-Emissionswerte. Diese Methoden sind jedoch divers und führen zu nicht vergleichbaren Ergebnissen. Es zeigte sich, dass in diesem Themengebiet noch eine Reihe von Fragen zu klären ist, bevor gemeinsam getragene, aussagekräftige Daten unter Beteiligung aller Stakeholder erfasst werden können.

Um vergleichbare Emissionsdaten in guter Qualität zu gewinnen, wurde 2012 die unabhängige Initiative Green Freight Europe (GFE) gegründet. An dieser übergreifenden Initiative wirken europaweit bisher mehr als 120 größere und kleinere Logistikunternehmen sowie deren Kunden mit – darunter auch Deutsche Post DHL. Ziel ist es, CO<sub>2</sub>-Emissionsdaten entlang der Transportkette standardisiert zu erfassen, zu bündeln und zugänglich zu machen. Darüber hinaus fördert die Initiative den Austausch von Best Practices und bietet Mitgliedern finanzielle Anreize, um durch Investitionen die CO<sub>2</sub>-Effizienz zu steigern. Während des Dialogs wurde von den Teilnehmern hierzu unter anderem diskutiert, wie es gelingen kann, GFE als Plattform noch breiter zu verankern und noch mehr Unternehmen zur Mitwirkung zu motivieren.

Insgesamt verlief der Dialog sehr offen, kritisch und konstruktiv. Die Einschätzung der Logistikverbände als Vertreter der kleineren Logistikunternehmen war für Deutsche Post DHL dabei besonders wichtig. Somit wurde das Ziel der Veranstaltung erreicht, ein besseres Verständnis für die Anliegen aller Beteiligten zu gewinnen. Zugleich zeigte sich unter den Anwesenden eine große Einigkeit über die steigende Relevanz des Themas Nachhaltigkeit und die Notwendigkeit einer gemeinsamen Strategie zur Minderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und damit des Kraftstoffverbrauchs.

Die im Berliner Roundtable-Gespräch angestoßene Diskussion werden wir in weiteren Gesprächen fortführen. Denn der Handlungsbedarf ist eindeutig. Die Logistikbranche insgesamt ist gefordert, den richtigen Rahmen für eine branchenweit standardisierte Erfassung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes und damit für mehr Transparenz entlang der Lieferkette zu setzen. Nur im engen Verbund mit allen relevanten Stakeholdern – Lieferanten, Verlader, Spediteure und Kunden – kann es gelingen, weitere Fortschritte hin zu mehr Nachhaltigkeit zu machen und die großen Ziele im Klimaschutz zu erreichen.

## 4. Der Weg nach vorne – Werte schaffen, verantwortungsvoll führen

### **Stakeholder und die Zukunft von Unternehmen**

*von Professor R. Edward Freeman*

Es geht um einen Gedanken, der heutzutage allgemein akzeptiert ist: Unternehmen müssen die Interessen ihrer Stakeholder berücksichtigen – nämlich der Gruppen oder Individuen, die durch ihre Geschäftstätigkeit beeinflusst werden oder diese beeinflussen können. In den vergangenen mehr als 40 Jahren ist viel theoretisches und praktisches Wissen darüber entstanden, wie wir Unternehmertum als eine Institution verstehen können, die Werte für alle ihre Stakeholder schafft, anstatt nur für eine einzelne Gruppe von Akteuren, wie etwa der Kapitalgeber.

Die Idee des „Stakeholders“ entstand am Stanford Research Institute, im Tavistock Institute und in den Köpfen von Wissenschaftlern wie Eric Rhenman, Igor Ansoff, Marion Doscher und Robert Stewart. Ursprünglich wurde diese Idee in erster Linie dafür genutzt, um die Informationen zu ordnen, die im Bereich der strategischen Planung rund um das Verständnis des externen Umfelds relevant waren. Sowohl Tavistock als auch Rhenman nutzten den Ansatz aber auch für Überlegungen zur Frage, wie Gruppen, vor allem Mitarbeiter, sinnvoll beteiligt und eingebunden werden können.

1984 schrieb ich ein Buch, das das Ergebnis meiner Beschäftigung mit diesen frühen Theoretikern sowie der Arbeiten meiner Kollegen und Mentoren an der Wharton School – Russell Ackoff, James Emshoff, Ian Mitroff und

vielen anderen – war. Ich wollte die Probleme ergründen, die Manager im Zusammenspiel mit ihren Stakeholdern zu haben schienen und die sich mit ihren bestehenden Geschäftsansätzen nicht handhaben ließen. Durch meine Arbeit mit Unternehmen habe ich erkannt, womit sich Manager besonders schwer tun, nämlich mit

- (1) der Frage, wie sich in einer Welt immer schnellerer globaler Veränderungen Mehrwert schaffen lässt;
- (2) der Frage nach der Ethik im Wirtschaftsleben und im Kapitalismus insgesamt und
- (3) der Frage, was in den Business Schools und im Rahmen von Führungsprogrammen gelehrt werden sollte.

### **Prioritäten und Kompromisse**

Damals herrschte die Überzeugung vor, dass es viele unterschiedliche Stakeholder gebe und Manager im Umgang mit ihnen klare Prioritäten setzen müssten. Schon vor dem Aufkommen des Internetzeitalters konnten Interessengruppen quasi über Nacht auftauchen und sich gegen ein Unternehmen in Stellung bringen. Zudem schienen derartige Konfrontationen zuzunehmen. Wenn ein Unternehmen in Unkenntnis der eigenen Stakeholder-Umgebung die eigene Aufmerksamkeit beispielsweise nur auf Kunden und Aktionäre richtete, riskierte es sehr viel, insbesondere den Verlust an öffentlichem Vertrauen.

Daraufhin formulierten meine Kollegen am Wharton Applied Research Center und ich einen strategischen Ansatz, den wir „Stakeholder-Management“ nannten. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die Art und Weise, wie eine Vielzahl von Anspruchsgruppen die Unternehmensziele und den Unternehmenszweck – wie auch immer diese aussehen mögen – beeinflussen kann. Unser Argument: Je besser das Selbstverständnis eines Unternehmens mit den Erwartungen der Stakeholder übereinstimmt, desto wahrscheinlicher ist es, dass das Unternehmen erfolgreich ist.

Dieser strategische Ansatz, den ich heute als „Priorities and Trade-off View“ („Prioritäten und Kompromisse“) bezeichne, wurde zwar von vielen Unternehmen übernommen, in der wissenschaftlichen Literatur aber kaum aufgegriffen. Stattdessen zeigten sich viele Wissenschaftler speziell

von der Idee angetan, den Stakeholder-Ansatz zu nutzen, um nicht-traditionellen Stakeholdern eine größere Legitimation zu verschaffen. Viele dieser Wissenschaftler forschten zur unternehmerischen Verantwortung und zogen den „Priorities and Trade-off View“ heran, um soziale, ethische und gesellschaftliche Fragen zu analysieren. Heute würde ich diese zweite Variante der Stakeholder-Theorie als „Civil Society/CSR View“ („Zivilgesellschafts-/CSR-Ansatz“) bezeichnen. Innerhalb beider Traditionen wird derzeit umfangreich geforscht. Auch gibt es viele Unternehmen, die den Stakeholder-Ansatz sowohl strategisch einsetzen als auch als Rahmen für den eigenen Zugang zu Themen der CSR, Nachhaltigkeit und Ethik nutzen.

Meiner Ansicht nach gibt es aber mittlerweile einen dritten und nützlicheren Ansatz, um die aus der Arbeit vieler Unternehmen und Wirtschaftstheoretiker entstandene Stakeholder-Idee zu interpretieren. Dieses neue „wertschöpfende Stakeholder-Modell“ („Value Creation Stakeholder Model“) möchte ich im Folgenden erläutern.

Unternehmen haben schon immer Werte für Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitalgeber und lokale Gemeinschaften geschaffen (und gelegentlich auch vernichtet). Wie ginge es auch anders? Je mehr Managern bewusst wird, wie sich ihre Handlungen auf ihre Anspruchsgruppen auswirken, desto deutlicher erkennen sie, dass Erfolg darauf gründet, das Gemeinsame in den Stakeholder-Interessen zu sehen. Genau dort, wo die Interessen von Anspruchsgruppen kollidieren, kann Wert geschaffen werden. Statt das Finden von Kompromissen in den Vordergrund zu rücken, sollten sich die Manager demnach darauf konzentrieren, wie sich die Interessen der verschiedenen Stakeholder harmonisieren lassen.

Die Analogie zur Harmonie ist wichtig: Stakeholder haben zwar unterschiedliche Interessen, können aber ein harmonisches Gefüge bilden, das „gut zusammenklingt“. Kommt es zur Disharmonie, kann entweder das Unternehmen kreativ werden und durch Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen bzw. durch die Neudefinition von Interessen erneut Harmonie herstellen. Oder aber der betroffene Stakeholder zieht sich zurück und sucht ein neues Gefüge, in dem seine Interessen besser bedient werden. Manchmal sind Kompromisse unvermeidbar – sie sollten jedoch als Ausdruck mangelnder Vorstellungskraft betrachtet werden und zu sofortigen Bemühungen führen, um zu einer für

beide Seiten harmonischeren und damit vorteilhafteren Lösung zu gelangen.

Im Mittelpunkt des Wertschöpfungsansatzes steht die Überzeugung, dass Unternehmen ihre Stakeholder aktiv einbinden müssen. Daher muss die Ethik bei diesem Ansatz ganz klar im Mittelpunkt stehen. Schließlich setzt das Stakeholder-Engagement Werte wie Respekt und Würde voraus sowie eine gewisse Transparenz und die echte Bereitschaft, anderen zu helfen. Es gibt verschiedene Ausprägungen von Einbindung und Dialog, und führende Unternehmen sind dabei sogar so weit gegangen, die Art der Einbindung gemeinsam mit ihren Stakeholdern zu entwickeln. Mit dem Siegeszug der sozialen Medien können sich Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Aktionäre sowie die Mitglieder verschiedenster Gemeinschaften intensiv austauschen.

Ein Unternehmen lädt Vertreter wichtiger Stakeholder sogar alle paar Jahre zu einer Stakeholder-Konferenz ein, bei der gemeinsam über die Zukunft des Unternehmens nachgedacht wird. Dort wird auch besprochen, welche strategischen Initiativen erfolgreich waren, welche gescheitert sind und welche das Unternehmen voranbringen und in die Lage versetzen, mehr Wert für seine Stakeholder zu schaffen. Zum Teil liegt dabei der Fokus auf den Gemeinsamkeiten der Stakeholder-Interessen angesichts anstehender Initiativen. Kommunikation mit den Stakeholdern ist nun weit mehr als nur das Sammeln von Input. Es geht um einen echten Dialog mit der Unternehmensführung und darum, sich dauerhaft gegenseitig zu verpflichten.

### **Ein neues Selbstverständnis**

Das wertschöpfende Stakeholder-Modell erkennt an, dass Unternehmen fest in einen gesellschaftlichen Rahmen eingebunden sind. Natürlich gibt es freie Märkte, aber auch diese sind eingebettet in ein Gefüge von äußerst interaktiven sozialen Institutionen. Die in diesen Institutionen handelnden Individuen sind komplexe Persönlichkeiten, und nicht die eindimensionalen Nutzenmaximierer aus der klassischen ökonomischen Theorie.

In welcher Form auch immer er angewandt wird – der Stakeholder-Ansatz stellt Unternehmen in einen neuen Sinnzusammenhang. Beim Wertschöpfungsansatz ersetzt die Stakeholder-Beziehung die ökonomische Transaktion als relevante

Analyseeinheit. Unternehmen schaffen für ihre verschiedenen Anspruchsgruppen vielfältige Werte. Aus Sicht des Wertschöpfungsansatzes ist es müßig zu versuchen, ökonomische Werte von den sozialen oder politischen Werten zu trennen.

Der Wertschöpfungsansatz stellt neue, für die Unternehmen des 21. Jahrhunderts relevantere Fragen: Ist es eine staatliche Aufgabe, die Wertschöpfung zu fördern/zu unterstützen/zu ermöglichen? Spielen gesellschaftliche Interessengruppen eine zentrale Rolle im Wertschöpfungsprozess? Können bestimmte staatliche Instanzen den Stakeholder-Dialog fördern (wobei bewusst von „fördern“ und nicht von „fordern“ gesprochen wird)? Gibt es Infrastrukturprogramme – zum Beispiel im Bereich der Grundbildung, Gesundheitsförderung und der Förderung des unternehmerischen Denkens – die den Prozess der Unternehmensgründung erleichtern? Ist es möglich, dass Organisationen der Zivilgesellschaft mit Unternehmen zusammenarbeiten, um glaubwürdige Produkte und Dienstleistungen herzustellen, die gesellschaftliche Bedürfnisse decken? Können sie als glaubwürdige Unternehmenskritiker auftreten, die Unternehmen dazu bringen, mehr Wert für ihre Anspruchsgruppen zu schaffen? Und können wir zugleich dem Unternehmertum ein neues Selbstverständnis geben, damit Manager und Mitglieder der Gesellschaft die Wertschöpfung für Stakeholder in den Vordergrund rücken?

Ferner ergeben sich aus dem Wertschöpfungsansatz mindestens vier zentrale Herausforderungen, auf die es Antworten zu finden gilt. Die erste Herausforderung ist das Überwinden der „Vetternwirtschaft“ zwischen Unternehmen und Regierungen, in deren Folge sich beide Seiten der Idee verweigern, so viel Wert wie möglich für alle Stakeholder zu schaffen. Stattdessen geben sie einer Anspruchsgruppe den Vorzug – gewöhnlich den Aktionären, gelegentlich aber auch den Mitarbeitern und Managern. Um diese Herausforderung zu bewältigen, müssen wir die Transparenz weiter ausbauen, die das Internetzeitalter mit sich bringt. Und wir müssen Regierungen und zivilgesellschaftliche Gruppen konsequent mit einbeziehen. Unternehmen müssen die Führung übernehmen und anerkennen, dass ihre Geschäftsmodelle in der Wertschöpfung für alle Stakeholder begründet sind.

Die zweite Herausforderung ist etwas theoretischer, hat jedoch enorme praktische Implikationen. Wie messen wir die Gesamtleistung von Unternehmen? Wenn wir als relevante Analyseeinheit nicht die ökonomische Transaktion, sondern

die Stakeholder-Beziehung heranziehen, müssen wir den für jede Anspruchsgruppe geschaffenen Wert genauer definieren. Bei einigen Stakeholdern ist das leichter als bei anderen. Letztlich müssen wir dazu womöglich unseren Buchhaltungsansatz überdenken, da die aktuelle Rechnungslegung den Investor in den Mittelpunkt stellt. Was sind geeignete Kennzahlen, um das Risiko eines Kunden, eines Mitarbeiters oder das Risiko eines Mitglieds des gesellschaftlichen Umfelds zu messen? Und wie sollte das Unternehmen geführt werden, um für all diese Anspruchsgruppen gleichzeitig Wert zu schaffen?

Diese Fragen sind nicht so schwer zu beantworten, wie man meinen könnte. Unternehmen messen den Erfolg ihrer Stakeholder-Beziehungen bereits. Denken Sie nur an die vielen Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit, an Mitarbeiterbefragungen, Messgrößen zur Bewertung des öffentlichen Vertrauens sowie weitere Indikatoren. Allerdings erfassen diese Kennzahlen gewöhnlich nicht alle Zusammenhänge, da sie die Verflechtungen zwischen den Anspruchsgruppen nicht berücksichtigen. In dieser Hinsicht gibt es noch viel zu tun, und hier müssen die Unternehmen die Initiative ergreifen.

### **Neubestimmung des Geschäfts**

Die dritte Herausforderung betrifft die Notwendigkeit einer Neubestimmung der verschiedenen Gruppen von Wirtschaftsakteuren. Stakeholder nehmen mehrere Rollen ein. Mitarbeiter, die zugleich Kunden sind, unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von „normalen“ Kunden. Manchmal sind Zulieferer zugleich Wettbewerber, und Kapitalgeber können sowohl Kunden als auch Mitarbeiter sein. In welchem Verhältnis diese mehrdimensionalen Rollenprofile zu den gängigen eindimensionalen Rollenprofilen stehen, ist noch weitgehend unerforscht. Außerdem müssen wir die Trennung von „Geschäft“ und „Ethik“ aufheben, vor allem im Hinblick auf die verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Wir müssen „Konsumenten“ als in jeder Hinsicht moralisch motivierte Menschen betrachten. Marken werden zu Versprechen. Märkte sind soziale Institutionen, in denen Menschen Werte schaffen und miteinander handeln. Zulieferer sind natürlich Teil der Wertschöpfungskette, aber sie sind auch Teil einer Kette der Verantwortung, für die immer mehr starke Marken in die Pflicht genommen werden. Die Verwendung der Stakeholder-Beziehung als grundlegender Analyseeinheit macht es einfacher, Geschäft und Ethik zusammenzuführen.

Schließlich müssen wir neue Geschäftsmodelle und neue Sinnzusammenhänge für diese Geschäftsmodelle entwickeln. Wir müssen aufhören, nach dem einen besten globalen Geschäftsansatz für alle Branchen zu suchen. Das bedeutet vermutlich auch, dass die traditionelle Ökonomie nur einer von vielen möglichen Blickwinkeln ist, aus denen sich ein Unternehmen betrachten lässt. Lassen Sie uns tausend Blumen zum Blühen bringen. Das Schöne am Kapitalismus ist, dass er ein Prozess sozialer Kooperation ist. Wir kooperieren, um etwas zu erschaffen, das kein Stakeholder für sich allein erschaffen könnte. In einer freien Gesellschaft befeuert die Konkurrenz positive Entwicklungen, aber der Kapitalismus funktioniert deshalb, weil wir füreinander und für uns selbst Werte schaffen können.

Wir können die Generation sein, die die Welt der Unternehmen besser macht. Indem wir das unternehmerische Geschäft um die Stakeholder-Sicht ergänzen, können wir erreichen, dass Unternehmen zusätzlichen Mehrwert schaffen, einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten und als zutiefst humane Institutionen wahrgenommen werden.

---

*R. Edward Freeman ist Elis and Signe Olsson Professor of Business Administration an der Darden School of Business der University of Virginia sowie Academic Director des Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Von 1986 bis 2009 war er Direktor des Olsson Center for Applied Ethics der Darden School, einem der weltweit führenden akademischen Zentren für Ethikstudien. Freeman schreibt seit mehr als 30 Jahren über Stakeholder-Theorie und Unternehmen. Er ist Autor von mehr als 20 Büchern zu den Themen Stakeholder-Management, Unternehmensstrategie und Unternehmensethik sowie mehr als 100 Artikeln in unterschiedlichen Publikationen. Am bekanntesten ist Freeman vielleicht für sein 1984 veröffentlichtes, mehrfach ausgezeichnetes Buch „Strategic Management: A Stakeholder Approach“, das 2010 von Cambridge University Press neu aufgelegt wurde. In diesem plädiert er dafür, die Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie zu stellen. Freeman hat an der Washington University in Philosophie promoviert und hält einen Bachelor-Abschluss in Mathematik und Philosophie von der Duke University. Er ist lebenslanger Student der Philosophie, des Kampfsports und des Blues.*

---



## **Ausblick: Verantwortliche Unternehmensführung – ein ganzheitlicher Wertschöpfungsansatz**

*von Frank Appel*

Vor nicht allzu langer Zeit konnten Unternehmen noch relativ verlässlich Entwicklungen und Vorgänge aus der Vergangenheit über die Gegenwart hinaus linear in die Zukunft fortschreiben. Auch Prognosen standen auf vergleichsweise sicherem Boden. Das ist vorbei.

Denn unsere Welt hat in den letzten Jahren rapide an Komplexität, Volatilität und Dynamik gewonnen. Wir beobachten immer schnellere Innovations- und Produktzyklen, die Verlagerung der globalen Handelsströme in die Emerging Markets sowie die einschneidenden Folgen von Finanz- und Eurokrise, Ressourcenverknappung oder Klimawandel. „Schwarze Schwäne“ – plötzliche, unvorhergesehene Ereignisse, die wirtschaftlichen Entwicklungen eine entscheidende Wende geben – können jederzeit die ökonomischen Kreisläufe empfindlich stören. Das sind die Schlagworte, die den rasanten und tiefgreifenden Wandel rund um den Globus skizzieren.

### **In der neuen Normalität navigieren**

Vor diesem Hintergrund stehen Unternehmen vor zwei entscheidenden Herausforderungen:

- Wie navigieren sie erfolgreich durch die komplexe neue Normalität, durch das „New Normal“?
- Was heißt unternehmerische Verantwortung in diesem Kontext? Wie geht ein Unternehmen mit den Interessen und den Bedürfnissen seiner Stakeholder – also zuvorderst den Kunden, Mitarbeitern und Investoren – um?

Drei Faktoren sind Voraussetzung, um unter diesen Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein: (1) ein langfristiger strategischer Kompass, (2) ein ganzheitlicher Führungsstil und nicht zuletzt (3) flexible und schlanke Strukturen. Diese drei Faktoren bilden strategische Eckpunkte, an denen sich ein erfolgreiches Unternehmen ausrichtet.

Ich bin der festen Überzeugung, dass der strategische Kompass eines Unternehmens auf einem eindeutig definierten

Leitbild – gepaart mit einer klaren Agenda und einem festen Kundenversprechen – basieren muss. Ein solcher Kompass formuliert nicht nur die strategischen Ziele für die nächsten Jahre, sondern definiert auch den Wertbeitrag eines Unternehmens: Deutsche Post DHL will bester Anbieter, bester Arbeitgeber und daraus folgend auch bestes Investment der Branche werden.

Ganzheitliche Führung hat stets die Interessen von Mitarbeitern, Kunden und Investoren im Blick und versucht, allen dreien gerecht zu werden. Der Schwerpunkt liegt nicht einseitig auf einer einzelnen Zielgruppe, wie es einst beim Konzept des „Shareholder Value“ der Fall war. Darüber hinaus ist ein offener Dialog mit weiteren wichtigen Stakeholdern wie etwa Lieferanten, Gewerkschaften, politischen Akteuren oder NGOs wichtig. Ein Unternehmen, das einen nachhaltigen Wertbeitrag liefern will, muss auch einen aktiven Beitrag für unseren Planeten leisten, denn ihn gilt es auch für nachfolgende Generationen lebenswert zu erhalten.

### **Resultate durch Respekt**

Diesem Prinzip des Ausgleichs haben wir bei Deutsche Post DHL den Namen „Respekt & Resultate“ gegeben. Das heißt: Wir respektieren die Bedürfnisse von Mitarbeitern, Kunden und Investoren, ohne dabei Kompromisse bei den Ergebnissen zu machen. Unsere Aktivitäten haben eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und starke Kundenloyalität zum Ziel. Wenn dies gelingt, sollte finanzieller Erfolg eine nachlaufende Größe sein. Respekt und Resultate bedingen einander. Daher gilt: Langfristige Resultate sind nur mit Respekt möglich.

Als Weltmarktführer gestaltet Deutsche Post DHL mit diesem strategischen Kompass auch die Logistikindustrie. Deren Bedeutung ist im vergangenen Vierteljahrhundert immens gewachsen. Für mich ist eines unbestritten: Die Logistik ist heute das Rückgrat des weltweiten Handels. Sie schafft die notwendige Infrastruktur für globale Vernetzung und ist entscheidender Treiber für Entwicklung, Wohlstand und Teilhabe aller auf der Welt. Logistik ist inzwischen tief eingebettet in das Leben und den Alltag von Milliarden Menschen. Sie ist nicht nur einer der größten Arbeitgeber weltweit; ihr kommt auch eine grundlegende Funktion als Innovator und Vorreiter in Bereichen wie klimaeffizienter

Mobilität zu. Logistik verbindet Menschen und verbessert ihr Leben. Es ist mir wichtig, alle Aktivitäten von Deutsche Post DHL an diesem Auftrag für die globale Gemeinschaft auszurichten.

Dies gelingt auf Dauer und auf einem hohen Qualitätsniveau nur mit motivierten, engagierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern. Es ist ein menschliches Grundbedürfnis, dem eigenen Leben einen Sinn zu geben und Teil eines größeren Ganzen zu sein. Dies gilt im privaten Umfeld ebenso wie am Arbeitsplatz. Für mich ist klar: Mitarbeiter möchten mit ihrer Arbeit einen aktiven Beitrag leisten, im Gegenzug zu Anerkennung und einer langfristigen Perspektive für sich selbst und ihre Familien. Sie erwarten dabei zu Recht eine offene Kommunikation, die sie aktiv und ehrlich auf dem strategischen Kurs des Unternehmens mitnimmt – auch und gerade bei unpopulären Entscheidungen. Mitarbeiter müssen verstehen können, warum im Einzelfall manchmal auch schmerzhaft Maßnahmen notwendig sein können. Transparenz ist eine elementare Grundlage für aktive Führung und Legitimation, denn sie ist Ausdruck von Respekt und Wertschätzung gegenüber den Menschen.

Dies ist auch ein zentrales Element in der Führungskultur bei Deutsche Post DHL: Neben dem Finanzergebnis und der Kundenzufriedenheit ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter die dritte Messgröße, nach der das Unternehmen auf Basis regelmäßiger konzernweiter Mitarbeiterbefragungen gesteuert wird.

Menschen wachsen über sich hinaus, wenn man ihnen die Chance dazu gibt. Daher ist die Weiterentwicklung der Mitarbeiter für uns integraler Bestandteil der Unternehmensentwicklung. Ein konkretes Beispiel dafür ist das Programm „Certified International Specialist“ (CIS) bei DHL Express. Das CIS-Training stellt sicher, dass alle rund 100.000 Mitarbeiter von DHL Express weltweit die wesentlichen Eckpfeiler der DHL-Strategie kennenlernen. An dem Programm haben Vorstände, Länderchefs und Manager bereits ebenso teilgenommen wie unsere Kurierfahrer vor Ort. In beispielhafter Weise konnte so ein gemeinsames Verständnis für die Bedürfnisse unserer Kunden und den eigenen Beitrag erzeugt werden. Neue Maßstäbe im Service zum Kunden wurden gesetzt. Der Trainingsansatz wird inzwischen in den verschiedensten Bereichen des Unternehmens, auch über DHL Express hinaus, angewandt.

Für mich ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter untrennbar mit aktiver Führung verknüpft. Dabei gilt: Langfristiger unternehmerischer Erfolg braucht authentische Manager, die sich und ihr Team kontinuierlich weiterentwickeln und so eine Atmosphäre gemeinsamer Verbesserung und Innovation schaffen. Aktive Führungskräfte bilden engagierte und leistungsstarke Teams. Sie führen das Unternehmen auf diese Weise zu Höchstleistungen und vereinfachenden, zukunftsweisenden Lösungen für den Kunden.

### **In Bewegung bleiben und kontinuierlich verbessern**

Mit diesem ganzheitlichen Führungsstil als Teil eines klaren Kompasses sind wir bei Deutsche Post DHL auf einem guten Wege, unsere strategischen Ziele zu erreichen und die Maßstäbe in der Logistik-Branche zu definieren. Dabei ist es wichtig, niemals stehen zu bleiben, denn Stillstand bedeutet Rückschritt. Als „First Choice Weg“ haben wir das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung daher fest im Unternehmen verankert. Nur auf diese Weise kann sich ein Unternehmen im Markt differenzieren. Nur so kann es schnell auf Veränderungen reagieren, neue Geschäftsfelder besetzen und, wo immer möglich, Wachstumschancen ergreifen.

Für mich muss es immer um Vereinfachung für den Kunden gehen. Dies ist der grundlegende Mehrwert, den ein Serviceunternehmen wie Deutsche Post DHL bieten will und muss. Unser Kundenversprechen lautet daher: „Wir machen das Leben unserer Kunden einfacher“. Dazu gehören innovative und häufig mit Kunden gemeinsam entwickelte Lösungen und Prozesse. Hohe Flexibilität und Innovationskraft sind dabei die Basis für Wachstum und nachhaltigen Erfolg.

Die jüngsten Unternehmensergebnisse und die Entwicklung des Aktienkurses von Deutsche Post DHL zeigen, dass wir mit diesem Ansatz auf einem richtigen Weg sind.

Das bedeutet allerdings nicht, dass wir nachlassen dürfen. Wer sich nicht weiterentwickelt, fällt zurück. Entwicklungen verlaufen immer in einer Kurve, die einem „S“ ähnelt. Sie beginnen erst recht verhalten, steigen im Erfolg dann steil an und erreichen schließlich ein Plateau. In der Regel bricht die Entwicklung dann ab. Gute Unternehmensführung stellt rechtzeitig die richtigen Fragen und bereitet so frühzeitig die nächste Entwicklungsstufe – die nächste S-Kurve – vor.

Dieser Schritt muss erfolgen, bevor die erste Kurve ihr Plateau erreicht hat. Ich bin überzeugt, dass jedes Unternehmen schon während des Erfolgs daran denken muss, welchen Herausforderungen in fünf bis zehn Jahren zu begegnen sein werden. Dabei geht es in unserer Branche beispielsweise um Veränderungen der Handelsströme oder des Lifestyle der Menschen ebenso wie um zunehmende Ressourcenknappheit oder Urbanisierung.

Es ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, sich diesen Fragen frühzeitig zu stellen und an Antworten zu arbeiten. Tragfähige Lösungen sind kaum im Alleingang zu entwickeln. Dazu bedarf es eines steten Dialogs mit allen relevanten Stakeholdern. Das sind die eigenen Mitarbeiter ebenso wie Kunden, Investoren oder Vertreter aus Politik, Industrie und breiter Öffentlichkeit. Denn wie die Zukunft auch immer aussehen mag: Sie wird von denen gestaltet, die weitsichtig agieren und ihr Unternehmen auf Basis eines ganzheitlichen Wertschöpfungsansatzes verantwortungsvoll steuern.

---

*Als Vorstandsvorsitzender von Deutsche Post DHL ist Dr. Frank Appel für das globale Management des weltweit führenden Post- und Logistikdienstleisters verantwortlich. Die Konzernmarken Deutsche Post und DHL stehen für ein einzigartiges Portfolio rund um Logistik (DHL) und Kommunikation (Deutsche Post).*



*Frank Appel kam im Jahr 2000 als Zentralbereichsleiter Konzernentwicklung zum Unternehmen und ist seit 2002 Mitglied des Vorstands. 2008 übernahm er den Vorstandsvorsitz. Bevor Frank Appel in den Konzern eintrat, war er Partner und Mitglied der Geschäftsführung bei McKinsey & Co. in Frankfurt am Main. Er hält ein Diplom in Chemie der Universität München und hat an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich in Neurobiologie promoviert.*

---

#### KONTAKT

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen zur Studie?  
Bitte kontaktieren Sie uns:

Deutsche Post AG  
Konzernzentrale  
Konzernkommunikation und  
Unternehmensverantwortung  
53250 Bonn  
E-mail: [delivering.tomorrow@dpdhl.com](mailto:delivering.tomorrow@dpdhl.com)

#### BESTELLUNG

Extern:  
[delivering.tomorrow@dpdhl.com](mailto:delivering.tomorrow@dpdhl.com)

Intern:  
Bestellmodul GeT und DHL Webshop  
Mat.-Nr. 675-800-214

Gedruckt auf Recyclingpapier Cyclusprint / Recymago,  
100 Prozent Altpapier.

Das Papier trägt das Umweltzeichen „Blauer Engel“.



Der klimaneutrale Druck  
mit der Deutschen Post



**Deutsche Post DHL**

ISBN 978-3-920269-61-0

