

Aufbau von Kapazitäten zum Stakeholdermanagement. Organisationale Anpassung am Beispiel international tätiger Einzelhandelsunternehmen

Gabriel Weber · Nico Graßhoff · Edeltraud Günther

Online publiziert: 1. Mai 2013
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013



Gabriel Weber



Nico Graßhoff



Edeltraud Günther

Zusammenfassung

Unternehmen sind mehr und mehr Wettbewerb, strenger Gesetzgebung und einem schnelleren Wechsel von Kundenbedürfnissen ausgesetzt, daher müssen sie sich an veränderte Marktdynamiken anpassen. Im Rahmen dieser Fallstudie im Einzelhandel wird untersucht wie Unternehmen Kapazitäten für Stakeholdermanagement entwickeln können. Dabei werden Ausgangspunkte für eine Neuausrichtung des Unternehmens im Hinblick auf das Stakeholdermanagement sowie geeignete Maßnahmen für Engagement und Wissensmanagement identifiziert. Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass Einzelhandelsunternehmen ihre vorhandenen Managementsysteme auf Grundlage von veränderten Kundenbedürfnissen mit dem Stakeholdermanagement verlinken. Zudem bietet das Einrichten von Netzwerken und die Integration in übergeordnete Managementsysteme ein großes Potenzial für Synergien. Auch

zeigt die vorliegende Studie, dass eine Neuorientierung der gesamten Organisation bezüglich des Stakeholdermanagements, vor allem von Stakeholdern beeinflusst wird, die über für das Unternehmen unverzichtbare Ressourcen verfügen.

Schlüsselwörter Stakeholdermanagement · Engagement · Wissensmanagement · Organisationaler Wandel · Kapazitätsaufbau · Fallstudie

Capacity building for stakeholder management. Organizational adaptation of international retailers

Abstract Corporations are facing more global competition, more stringent regulation and a faster change of customer needs; therefore they have to adapt to changed market dynamics. Within a case study approach we investigate how companies can develop capacities for stakeholder management. We identify starting points of organizational adaptation to stakeholder management as well as appropriate actions for commitment and knowledge management. Moreover we discovered that retailers link their existing management systems with stakeholder management due to changed customer needs. Establishing networks and integration in overriding management systems offer a great potential for synergies. We conclude that organizational adaptation to stakeholder management is mainly influenced by stakeholders, who have power over resources, which are indispensable for the companies.

Keywords Stakeholder management · Organizational adaptation · Capacity building · Commitment · Knowledge management · Case study

G. Weber (✉) · N. Graßhoff · E. Günther
Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie,
Technische Universität Dresden, Münchner Platz 1/3,
01187 Dresden, Deutschland
E-Mail: bu@mailbox.tu-dresden.de

1 Einleitung

Der globale Wettbewerb, strengere gesetzliche Regelungen und veränderte Kundenbedürfnisse sind für Unternehmen Risiken und Chancen zugleich. Um sich den daraus resultierenden Marktdynamiken anzupassen, werden entsprechende Maßnahmen ergriffen. Das Konzept des Stakeholdermanagements liefert hierfür geeignete Ansätze, da die Einbindung von Stakeholdern in Entscheidungen eine Voraussetzung für effizientes Management darstellen kann (vgl. Freeman 1984: 45). Seit Freeman (1984: 46) Stakeholder als „jede Gruppe oder Person, die die Ziele einer Organisation beeinflussen kann oder von ihnen beeinflusst wird“ definierte, entstanden vornehmlich konzeptionelle Arbeiten (z. B. Freeman 2010; Günther et al. 2010; Carroll und Buchholtz 2011; Bridoux und Stoelhorst 2013). Konkrete Erklärungsansätze, wie sich Unternehmen organisational durch ein Stakeholdermanagement anpassen können, geben jedoch insbesondere Fallstudien.

Ulmer (2001) untersuchte die Stakeholder-Kommunikation vor und nach einem Feuerunfall in einem Textilunternehmen und gab konkrete Hilfestellungen für die Schaffung effektiver Stakeholder-Kommunikation bevor kritische Situationen entstehen. Walker (2000) zeigte am Beispiel der Bauindustrie, dass die Kommunikation nicht nur die Kommunikation mit Klienten und Kunden (z. B. Einkaufsabteilungen von Unternehmen) sondern auch mit anderen in Stakeholdern, die von den Projekten des Unternehmens betroffen (z. B. Rohstoff fördernde und verarbeitende Industrie, Energieversorger) oder in diese involviert sind (z. B. Techniker, Ingenieure) aus Sicht von Vermarktung und Wirtschaftlichkeit sehr sinnvoll ist.

In diese Tradition reiht sich der vorliegende Beitrag ein und analysiert eine Fallstudie aus dem Bereich „Einzelhandelsunternehmen“. Ziel der Fallstudie ist es, Maßnahmen, die zum Aufbau von Kapazitäten für das Stakeholdermanagement besonders geeignet sind, zu identifizieren. Ebenfalls sollen Hinweise auf die Motivation bzw. den Ausgangspunkt der organisationalen Anpassung eruiert werden. Weder die konzeptionellen Arbeiten noch die bisher durchgeführten Fallstudien haben diese Aspekte umfassend erklärt. Das Schließen dieser Forschungslücke ist notwendig, um einen effizienten Einsatz des Stakeholdermanagements insbesondere in Einzelhandelsunternehmen zu ermöglichen. Diese Fallstudie soll somit die folgende Forschungsfrage beantworten: Wie können Unternehmen Kapazitäten zum Stakeholdermanagement aufbauen und sich an die veränderten Ansprüche organisational anpassen?

2 Organisationale Anpassung und organisationales Lernen

Das Stakeholdermanagement ist ein ganzheitliches Managementkonzept. Es ist daher unabdingbar, dieses in möglichst viele Ebenen und Bereiche des Unternehmens zu integrieren. Hierfür ist eine Neuorientierung der gesamten Organisation besonders wichtig. Die Interpretationen des Begriffs organisationaler Anpassung reichen von einfachen Änderungslernen der Verhaltensweisen bis hin zu komplexen Lernformen (vgl. Fiol und Lyles 1985: 803 f.). Nach Huber (1991) beinhaltet organisationales Lernen die Bereiche: Informationsakquise, Informationsdistribution, Informationsinterpretation und das organisationale Gedächtnis. Argote et al. (2003: 575 f.) fassen die Voraussetzungen für erfolgreiches Wissensmanagement in Organisationen in den drei Kriterien „Fähigkeit“, „Motivation“ und „Chancen“ zusammen. Die Fähigkeit wird in erster Linie durch Training und Erfahrung beeinflusst. Motivation beruht hauptsächlich auf Anreizen, starker Bindung und sozialem Zusammenhalt. Um die Chancen des Lernens zu erhöhen, müssen zunächst Kenntnisse darüber gewonnen werden, wo Wissen vorhanden ist. Des Weiteren haben informelle Mitarbeiterkommunikationen und das Lernen von anderen Mitarbeitern einen starken Einfluss (vgl. Argote et al. 2003: 575 f.). Riege und Lindsay (2006: 27) argumentieren, dass im Rahmen von Partnerschaften mit Stakeholdern das Wissensmanagement eine besondere Rolle spielt, da es einen gegenseitigen Transfer von Expertise ermöglicht. Van Buuren (2009: 209) betont, dass Wissensmanagement eng mit einer kooperativen Form von Unternehmensführung- und -kultur verbunden ist, da die einzelnen Komponenten des Wissensmanagements eng verbunden sind mit den Interessenkonflikten der einzelnen Stakeholder.

Es kann geschlussfolgert werden, dass Wissensmanagement ein zentraler Bestandteil des Stakeholdermanagements ist. Trotz der beachtlichen Menge an Literatur hierzu (z. B. Riege und Lindsay 2006: 27; van Buuren 2009: 212; Reed et al. 2011) fehlt es jedoch an Beiträgen, die konkrete Handlungsempfehlungen zum Wissensmanagement im Sinne eines Kapazitätsaufbaus für das Stakeholdermanagement geben.

Neben dem Wissensmanagement ist auch das Engagement bzw. die Verpflichtung (engl. commitment) eine in der Literatur häufig im Zusammenhang mit organisationalen Wandel diskutierte Thematik (z. B. Luque et al. 2008: 641 ff; Susnine und Sargunas 2009). So beschreiben O'Reilly und Chatman (1986: 492) Engagement als die psychologische Bindung eines Individuums an die Organisation. Meyer und Allen (1991: 62 f.) haben diese psychologische Sichtweise mit der verhaltensorientierten Sichtweise verbunden, die erklären soll, warum Mitarbeiter sich loyal gegenüber einer Organisation verhalten. Sie unterscheiden zwischen „emotionale Bindung“ (affective commitment), „Kosten im Falle

eines Austritts aus der Organisation“ (continuance commitment) und „ethische Überzeugung“ (normative commitment) (vgl. Meyer und Allen 1991: 62 f.).

Susnine und Sargunas (2009: 60 f.) stellen, mit Hilfe einer Literaturübersicht, einen zehn Aspekte umfassenden Kriterienkatalog für Voraussetzungen zum Stakeholdermanagement zusammen. Dieser enthält sowohl Engagement fördernde Aspekte, wie die Unterstützung der Unternehmensleitung, die Kommunikation mit den Mitarbeitern und die Unternehmenskultur als auch Aspekte bezüglich Verantwortungen, Zieldefinitionen und Strukturen. Trotz der genannten Ansätze in der Literatur fehlen aber konkrete Ansatzpunkte wie ein nachhaltiges Engagement bei allen Stakeholdern des Unternehmens forciert werden kann. Wie oben argumentiert wurde, erscheint neben der Entwicklung und Erarbeitung von Engagement, die Implementierung und Sensibilisierung eines Wissensmanagements besonders als zentraler Aspekt des Stakeholdermanagements. Diese aus der Literatur abgeleitete Annahme soll in der vorliegenden Fallstudie weiter konkretisiert werden.

3 Aufbau von Kapazitäten im Einzelhandel

3.1 Übersicht über die Fallstudienunternehmen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie Unternehmen Kapazitäten zum Stakeholdermanagement aufbauen können, wird eine Fallstudie durchgeführt, da sich diese Methode insbesondere für Fragen nach dem „wie“ und dem „warum“ eignet (vgl. Yin 2009). Außerdem werden so branchenspezifische Gegebenheiten berücksichtigt. Mit Hilfe der Fallstudie soll der Kapazitätsaufbau untersucht werden. Dabei soll ein Schwerpunkt auf Engagement und Wissensmanagement gelegt werden, da diese aus der Literaturrecherche als zentrale Aspekte hervorgingen. Im Rahmen der Fallstudie werden die Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichte des Einzelhandels mit Hilfe der Inhaltsanalysesoftware MAXQDA analysiert. Es handelt sich somit um eine Multi-Case-Study (vgl. Yin 2009). Die Fallstudie umfasst Unternehmen aus dem Einzelhandel, die sowohl 2008 als auch 2009 laut GRI einen Nachhaltigkeitsbericht oder einen vergleichbaren Bericht veröffentlicht haben. Es wurden Nachhaltigkeitsberichte aus diesem Zeitraum herangezogen, da die Effekte der Wirtschaftskrise und der damit einhergehende veränderte Schwerpunkt der Berichterstattung auf gesellschaftlich relevante Aspekte im Rahmen dieser Untersuchung nicht Betrachtungsgegenstand sind. In dieser Fallstudie soll nicht untersucht werden, wie Einzelhändler (insbesondere aus besonders betroffenen Ländern wie etwa Mango aus Spanien) auf die Wirtschaftskrise reagieren, sondern wie die Unternehmen in einem wirtschaftlich stabilen Makroumfeld ein stakeholder-orientiertes Engagement und

Tab. 1 Übersicht Unternehmen. (Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmen	Herkunftsland	Standorte	Mitarbeiter
AEON	Japan	Japan	79.910
Ahold	Niederlande	Weltweit	121.000
Carrefour	Frankreich	Weltweit	412.464
COOP	Schweiz	Hauptsächlich Schweiz	75.000
H&M	Schweden	Weltweit	59.440
ICA	Schweden	Skandinavien und Baltische Staaten	21.020
Kesko	Finnland	Finnland, Baltische Staaten, Russland	18.215
Kingfisher	UK	Weltweit (Fokus auf Europa)	80.000
Mango	Spanien	Weltweit	8.600
Marks & Spencer	UK	UK (z. T. europäisches Festland)	81.223
Migros	Schweiz	Schweiz und grenznahe Regionen	86.393
Mizuno	Japan	Japan	5.808
Office Depot	USA	Weltweit	42.000
OTTO	Deutschland	Weltweit	53.103
Wal-Mart	USA	Weltweit	2.100.000

Wissensmanagement aufbauen. Alle betrachteten Einzelhandelsunternehmen sind im Jahr 2013 als selbständige Unternehmen in gleicher Form vorhanden und auch die Mitarbeiterzahlen haben sich nur geringfügig verändert. Die untersuchten Berichte wurden mit den aktuellen Nachhaltigkeitsberichten der jeweiligen Unternehmen abgeglichen und es zeigte sich eine große Übereinstimmung hinsichtlich des Stakeholdermanagements. Nicht zuletzt ist ebenso wie im vorliegenden Beitrag ein Zeitabstand von etwa fünf Jahren zwischen dem Erscheinen von Nachhaltigkeitsberichten und der Veröffentlichung von quantitativen und qualitativen Analysen dieser durchaus üblich (z. B. Daub 2007; Simnett et al. 2009).

Die Fallstudie fokussiert darauf, besonders praktikable Maßnahmen zu identifizieren, welche möglicherweise Rückschlüsse auf allgemeine Zusammenhänge zulassen. Aus diesem Grund wurden speziell Unternehmen ausgewählt, die durch ihre Nachhaltigkeitsberichte, ein Interesse am Stakeholdermanagement zeigen. Der Filterprozess ergab eine Gesamtheit von 15 Unternehmen aus der Retailer-Branche, die einen Nachhaltigkeitsbericht für die Jahre 2008 und 2009 veröffentlicht haben. Eine Übersicht der betrachteten Unternehmen, ihrer Herkunft, Ausbreitung und Mitarbeiterzahlen ist in der Tab. 1 dargestellt.

Tab. 2 Pretest-Fragen. (Quelle: eigene Darstellung)

Ziel	Pretest-Fragen
Identifikation von Maßnahmen, die zur Förderung des Engagements eingesetzt werden	Wie positioniert sich der Vorstandsvorsitzende zum Stakeholdermanagement? Wie wird Stakeholdermanagement in die Unternehmensstrategie eingegliedert? Wie werden Stakeholder definiert? Wie wird Stakeholdermanagement kommuniziert und institutionalisiert? Wie werden Anreize für Stakeholdermanagement geschaffen?
Identifikation von Maßnahmen, zum Aufbau eines Wissensmanagements	Wie werden Stakeholderinformationen in strategische Entscheidungen einbezogen? Wie arbeiten bereits existente Systeme? Wie sind sie verknüpft? Wie wird Stakeholdermanagement koordiniert? Wer hat die Verantwortung?

Tab. 3 Kategorien. (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorie	Unterkategorien
Positionierung des Vorstandsvorsitzenden/CEO zum Stakeholdermanagement	Normative Positionierung Instrumentelle Positionierung Keine Positionierung
Eingliederung des Stakeholdermanagement in die Unternehmensstrategie	Unternehmensstrategie beinhaltet Stakeholder Unternehmensstrategie beinhaltet CSR Unternehmensstrategie beinhaltet weder Stakeholder noch CSR
Stakeholderidentifikation	Definition des Begriffs Stakeholder Identifikation von Stakeholdern (primäre, sekundäre, keine)
Institutionalisierung und Kommunikation	Trainings, Schulungen Verhaltenskodexe Richtlinien und Regeln Weitere interne Kommunikationsformen
Anreize für Stakeholdermanagement	Monetäre Anreize Nicht-monetäre Anreize
Strategische Entscheidungen	Stakeholder-Informationen werden einbezogen Stakeholder-Informationen werden nicht einbezogen
Stakeholdermanagement-System	Eigenständiges Stakeholdermanagement-System Managementsysteme für Stakeholder Konzernweite Managementsysteme
Koordination und Verantwortung	Eigenständige Verantwortlichkeit zur Koordinierung Koordinierung durch andere Verantwortlichkeit Keine Koordinierung

Die Zusammenstellung zeigt, dass die Unternehmen der Fallstudie vorwiegend multinational bzw. global agieren und durch hohe Mitarbeiterzahlen charakterisiert sind. So beschäftigt z. B. Walmart 2.100.000 Mitarbeiter und ist damit der größte private Arbeitgeber weltweit. Von den 15 Unternehmen wurden Nachhaltigkeits-, CSR- oder vergleichbare Berichte sowie Geschäftsberichte erfasst und in die Inhaltsanalysesoftware MAXQDA eingepflegt.

3.2 Methodisches Vorgehen

Ausgehend von den Zielen der Fallstudie werden bei der Analyse die vier Phasen: Pretest Fragen, Kodierung, Konkretisierung und Validierung durchlaufen. Um die Frage nach dem „Wie“ zu ermöglichen und das gesamte Potential der Methodik nutzen zu können, wurden im ersten Schritt zunächst Fragen formuliert, die aus den Zielen der Fallstudie abgeleitet wurden. Die Tab. 2 bietet einen Überblick über diese Fragen, die als Pretest dienen sollen. Die Fragen wurden aus der Literatur zum Kapazitätsaufbau für Stakeholdermanagement (z. B. Freeman 1984, 2010; Güenther und Weber 2010: 1608) abgeleitet. Aufgrund der gelegten Schwerpunkte wurden die Pretest-Fragen, dann dem Wissensmanagement und Engagement zugeordnet.

Anschließend wurden die Berichte hinsichtlich der Fragen durchsucht. Relevante Passagen und Informationen wurden kodiert und den entsprechenden Fragen inhaltlich zugeordnet. Im nächsten Schritt wurden die Antworten zu jeder Frage verglichen und in mehrere inhaltliche Unterkategorien, die aus der Literatur zum Stakeholdermanagement abgeleitet wurden, (siehe Tab. 3) noch mal eingeteilt (z. B. Freeman 1984, 2010; Donaldson und Preston 1995: 70 ff.). Daraufhin wurden jeweils zu einer Frage, die zuvor zugeordneten Textpassagen, erneut bearbeitet. Durch die vorgenommenen Schritte wird die Analyse zunächst dem inhaltlichen Zusammenhang in den einzelnen Berichten und im Anschluss der Vergleichbarkeit gerecht. Außerdem konnten so auch im laufenden Analyseprozess, im Sinne eines iterativen Prozesses, neue Erkenntnisse einfließen.

4 Ansätze des Stakeholdermanagements im Einzelhandel

Die Ergebnisse der Fallstudie hinsichtlich des Engagements von Unternehmen für ein Stakeholdermanagement sind in der Tab. 4 zusammengefasst. Diese enthalten Informationen zur Positionierung des Vorstands, zur Eingliederung von Stakeholdern in die Unternehmensstrategie, zur Stakeholderidentifikation, zur innerbetrieblichen Institutionalisierung und zur Nutzung von Anreizen. Auch gibt diese Tabelle einen Überblick über die Ergebnisse bezüglich des Wissensmanagements. Dargestellt werden die Art der Ein-

Tab. 4 Ergebnistabelle: Engagement und Wissensmanagement. (Quelle: eigene Darstellung)

	H&M	Carrefour	ICA	Office depot	AEON	OTTO	Wal-Mart	Mizuno	Kesko	Ahold	Mango	Kingfisher	Marks&Spencer	Migros	COOP
Positionierung des Vorstandes	Instrumentell	Instrumentell	Kundenorientiert	Instrumentell	Instrumentell	Normativ	Instrumentell	Normativ	Instrumentell	Normativ	Normativ	Kundenorientiert	Instrumentell	Instrumentell	Normativ
Strategie	Nicht integriert	Stakeholder	Stakeholder	Nicht integriert	Stakeholder	Stakeholder	Stakeholder	CSR	CSR	CSR	CSR	Stakeholder	–	Stakeholder	CSR
Stakeholderidentifikation	Primäre/ sekundäre	Definition	Primäre/ sekundäre	–	–	Sekundäre	Definition	Sekundäre	Primäre/ sekundäre	Definition	Primäre/ sekundäre	–	Primäre/ sekundäre	Definition	Sekundäre
Institutionalisierung	Trainings, Plakate, Newsletter, CoE	CoC, Leitwerte, Richtlinien, Training	Leitwerte, Richtlinien	CoE, Training	CoC, Compliance System, Richtlinien, Training	Informationsplattformen, Netzwerke, Sozialdatenbank, CoC	Training, Regeln, CoE	Internes Kontroll- und Berichtssystem, Trainings, CoC	CoC, Richtlinien, Training	Gemeinsame Werte, CoC, CSR-Training	CoE, Training	CR-Pro-gramm, Training, Best Practice Sharing, Richtlinien	CoE; Gemeinsame Werte	Magazin, Verhaltenskodex	Training, Nachhaltigkeitszahlen, Gemeinsame Werte
Anreize	–	–	–	–	–	–	–	–	Monetär	–	–	Monetär	Nicht monetär	–	Monetär
Strateg. Entscheidung	–	Einbezogen	–	–	–	Einbezogen	Einbezogen	Einbezogen	Einbezogen	Einbezogen	Einbezogen	Einbezogen	Einbezogen	Einbezogen	Einbezogen
Stakeholdermanagement-System	Partnership-Modell mit Zulieferern, CoC, Supply-Chain-Audit	Qualitätsmanagement enthält Supply-Chain-Management-Umweltmanagement	Supply-Chain-Management	–	Supply-Chain-Management	Sozialmanagement inkl. Supply-Chain-Management Umweltmanagement	Sustainable-Value-Netzwerk enthält Supply-Chain-Management	CSR-Management vernetzt mit Supply-Chain-Management Umweltmanagement Qualitätsmanagement	CSR-Management vernetzt mit Qualitätsmanagement System, Risikomanagement, Umweltmanagement	CSR-Management in Verbindung mit Supply-Chain-Management Umweltmanagement	Globales Qualitätsmanagement-System inkl. Supply-Chain-Management mit Verbindungs-CSR	Supply-Chain-Management mit Vernetzung zu CR und Go-vernement Affairs.	Plan A enthält Supply-Chain-Management Umweltmanagement	Issue-Management; Supply Chain Audit	Issue-Monitoring; Supply Chain Audit
Verantwortung	CSR-Komitee	Nachhaltigkeits-Abteilung	–	–	–	CSR-Abteilung	Nachhaltigkeits-Management	CSR-Komitee	CSR-Komitee	CSR-Abteilung	CSR-Abteilung	–	Nachhaltigkeits-Abteilung	Issue-Management	Nachhaltigkeits-Abteilung

beziehung von Stakeholder-Informationen in strategische Entscheidungen, die Existenz und Ausprägung von Stakeholdermanagement-Systemen und die Verantwortung für Stakeholdermanagement in den betrachteten Unternehmen.

Die Ergebnisse hinsichtlich des Engagements zeigen, dass 13 der 15 Unternehmensvorstände sich zur Bedeutung des Stakeholdermanagements bekennen. Fünf Unternehmensvorstände äußern sich normativ zu ihren Stakeholdern und betonen die ethische Verantwortung des Unternehmens. Acht Vorstände verfolgen einen instrumentaleren Ansatz. Die Kundenbindung und der Anspruch, für Kunden ein attraktiver Einzelhändler zu sein, sind die am häufigsten genannten Argumente, warum das Stakeholdermanagement wichtig für den Unternehmenserfolg ist. Unabhängig von einem normativen oder instrumentellen Ansatz, haben erst weniger als die Hälfte der Unternehmen Stakeholder in die Unternehmensstrategie integriert, wobei die Mehrheit dieser Unternehmen hier auch CSR eingliedert. Allerdings ist die Stakeholderorientierung weit verbreitet. Während fast ein Drittel der Unternehmen eigene Stakeholder Definitionen verwendet, unterscheiden mehr als die Hälfte der Unternehmen bei der Stakeholder Identifikation in primäre und sekundäre Interessengruppen.

Das Stakeholdermanagement ist in den Unternehmen unterschiedlich institutionalisiert. Zu den entsprechenden Maßnahmen zählen Trainings, die Ausgabe eines Code of Conduct (CoC) bzw. eines Code of Ethics (CoE) und Richtlinien. Drei Unternehmen besitzen hierfür ein spezielles System. Kesko, Kingfisher und die COOP Gruppe nutzen Boni in Verträgen, um Anreize zu setzen. Marks&Spencer nutzen nicht-monetäre Anreize und zeichnen besonders erfolgreiche Erfüllungen der nachhaltigen Unternehmensziele aus.

Die Ergebnisse hinsichtlich des Wissensmanagements (Tab. 4) zeigen, dass 11 der 15 Unternehmen Informationen aus den Stakeholderbeziehungen in ihre strategischen Entscheidungen einfließen lassen. Obwohl kein Unternehmen über ein spezielles Stakeholdermanagementsystem verfügt, fielen Vernetzungen der Supply-Chain-Management-Systeme zu anderen Managementsystemen, wie z. B. zum Kunden- oder Umweltmanagement auf. Diese Systeme wurden zum Teil in ein übergeordnetes CSR- oder Qualitätsmanagement integriert. Die höchste Verantwortung für die Koordination und Kontrolle der Stakeholderbeziehungen wird bei zehn Unternehmen von einem CSR-Komitee oder einer vergleichbaren Einheit übernommen. In den nachfolgenden Abschnitten werden die gefundenen Ergebnisse diskutiert und darauf aufbauend Maßnahmen zur erfolgreichen Entwicklung von Engagement und zur Implementierung eines Wissensmanagements hergeleitet.

4.1 Entwicklung von Engagement

Die in diesem Beitrag aufgezeigte proaktive Positionierung der Vorstände ist aufgrund ihrer internen Signalwirkungen vorteilhaft. Intern kann diese Positionierung die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Engagement bei den Mitarbeitern entsteht und die Stakeholderorientierung im Unternehmen vertikal schneller verteilt wird (vgl. Freeman 1984: 240 ff.; De Luque et al. 2008: 641 f.). Die Positionierung der Leitung und die Eingliederung von Stakeholdern in die Strategie bilden eine Einheit und charakterisierten die Einstellung der Firma zum Stakeholdermanagement. Eine instrumentelle Einstellung, die von den Einzelhandelsunternehmen mehrheitlich verfolgt wird, ermöglicht eine leichtere Übertragung der Stakeholderorientierung in Strategien und Ziele, da bereits ein Zusammenhang zur Unternehmensleistung hergestellt wird. Insbesondere vor dem Hintergrund gezielter Budgetierung und der Transformation strategischer in operative Ziele, erscheint diese Variante vorteilhaft. Normative Einstellungen erscheinen, besonders bei stark ausgeprägter Institutionalisierung von CSR im Unternehmen, geeignet. Die Qualität der entwickelten Konzepte und Instrumente wird durch das Ausmaß der Kommunikation des Stakeholdermanagements im Unternehmen limitiert (vgl. Longo und Mura 2008: 200).

Obwohl nur von einer Minderheit der Einzelhändler verwendet, können klare Stakeholder Definitionen bei konsequentem Gebrauch hilfreich sein. Viele Einzelhandelsunternehmen identifizieren zwar Kunden und Lieferanten als Stakeholder, behandeln diese jedoch zumeist getrennt voneinander. Eine Institutionalisierung durch Regeln, Richtlinien, wie z. B. durch die Implementierung eines Code of Ethics oder Trainings, kann als vorteilhaft angesehen werden, da Systematiken die Übertragung der Werte des Unternehmens auf die der Mitarbeiter fördern kann. Idealerweise wird so eine Integration in den Unternehmensalltag eines jeden Mitarbeiters ermöglicht. Eigene Systeme, die eine strukturierte Institutionalisierung gewährleisten, sind daher optimal. Die OTTO-Gruppe setzt diesen Gedanken in einem speziellen Compliance-Management um. Eine weitere Möglichkeit das Engagement im Unternehmen zu erhöhen besteht im gezielten Setzen von monetären oder nicht-monetären Anreizen. Die dadurch erzeugte Motivation wirkt sich insbesondere auf den Aspekt emotionale Bindung (affective commitment) des Engagements aus.

Zusammenfassend können neben der Positionierung des Vorstandes und der Integration von Stakeholdern in die Unternehmensziele auch Anreize, Trainings sowie eindeutige und konsequent genutzte Definitionen als besonders nützlich angesehen werden. Für die zunehmende Systematisierung und Koordinierung eignet sich ein Compliance Management.

4.2 Implementierung des Wissensmanagements

Die bereits angesprochene Wirkung monetärer und nicht-monetärer Anreize hat ebenfalls einen starken Einfluss auf die Informationsweitergabe im Unternehmen (vgl. Meyer und Allen 1991: 67 f.). Damit nicht-monetäre Ziele, wie z. B. die Kundenzufriedenheit, in variable Gehaltskomponenten oder Boni integriert werden können, müssen diese gemessen werden. In der COOP Gruppe werden hierfür Nachhaltigkeitskennziffern festgelegt, die in Zielvereinbarungen in allen Bereichen, von Beschaffung über Logistik und Verkauf bis hin zum Personalmanagement und dem strategischen Controlling einfließen. Diese Kennziffern sind den monetären Kennzahlen gleichgestellt und können in Verträge integriert werden. Hierbei können die Erfahrungen und Ressourcen der existierenden Kontrollsysteme mit hohem Synergiepotential genutzt werden. Auf bestehende Systeme aufzubauen, kann aus mehreren Gründen sehr praktikabel sein. Die stark spezialisierten und meist effizient arbeitenden Systeme für einzelne Stakeholder können, durch eine Eingliederung in ein Netzwerk, erhebliche Synergien ermöglichen und durch die gemeinsame Nutzung Wettbewerbsvorteile bilden. Wie im Kap. 4.1 beschrieben, hat keines der betrachteten Unternehmen ein eigenständiges Stakeholdermanagement aufgebaut. Es wurden z. T. jedoch umfassende CSR-Management-Systeme implementiert, die solche Systeme, wie ein Supply-Chain-Management, ein Umweltmanagement und ein Sozialmanagement integrieren. Diese Vernetzung ist insbesondere im Hinblick auf die sich daraus ergebenden Synergien sinnvoll. Datenbanken, wie z. B. die von der OTTO Gruppe eingesetzte Sozialdatenbank, ermöglichen verschiedenen Bereichen, Daten über Stakeholder zu teilen, und fördern den Wissensaustausch.

Zentrale Einheiten zur Koordinierung ermöglichen es, die Informationen zu konzentrieren und für strategische Entscheidungen aufzubereiten. Der Vorstand ist für diese Aufgabe meist weniger geeignet, da die Gefahr einer Überlastung besteht. Ein eigenes Komitee oder ein spezieller Manager eignen sich für die zielgerichtete Koordinierung und Steuerung des Stakeholdermanagements (vgl. Freeman 1984: 243 f.). Damit Unternehmen die Potentiale nutzen können und Netzwerke effizient bilden können, ist eine genaue Analyse der bestehenden Systeme notwendig. Die ggf. nötige Sensibilisierung oder Erweiterung der Systeme stellt hohe Herausforderungen an innerbetriebliche Informationssysteme. Die Vernetzung von Datenbanken und eigene Koordinierungseinheiten können hierfür Ansatzpunkte bieten.

5 Fazit

Die vorliegende Studie hat, im Gegensatz zu älteren Studien (z. B. Whysall 2004), gezeigt, dass Unternehmen das

Stakeholderkonzept nicht nur als PR-Instrument nutzen. Abschließend sollen nun Hinweise auf die Ausgangspunkte und Gründe für diese Neuorientierung diskutiert und mögliche allgemeine Zusammenhänge identifiziert werden.

Einzelhandelsunternehmen sind besonderen Anforderungen ausgesetzt. Die Ansprüche von Kunden nach hoher Qualität, günstigem Preis und gutem Service sind grundsätzlich nicht neu. Der Anspruch auf Qualität wird jedoch zunehmend ausgeweitet und differenziert. Viele Kunden erwarten fair gehandelte, umweltfreundliche oder biologisch angebaute Produkte. Die meisten dieser Einflüsse liegen jedoch außerhalb des direkten Einflussbereichs der Einzelhändler, da diese i. d. R. keine eigenen Produktionsstätten betreiben. Die Beziehungen zwischen Einzelhändlern und ihren Zulieferern bzw. Produzenten sind häufig durch ein starkes Ungleichgewicht der Kräfteverhältnisse gekennzeichnet. Global agierende Einzelhandelsunternehmen können zumeist einen starken Druck auf ihre Zulieferer und Produzenten ausüben (vgl. Kumar 2005, S. ff.). Durch die Ausübung von Macht können jedoch nur kurzfristige Ziele erreicht werden. Langfristige, vertrauensbasierte Beziehungen zu seinen Stakeholdern als Grundlage für die Bildung von Wettbewerbsvorteilen werden durch die instrumentelle Stakeholdertheorie von Jones (1995: 420 ff.) unterstützt. Zu den, für die Erfüllung von Kundenansprüchen, notwendigen Informationen zählen in erster Linie Informationen über die Lieferantenkette (Supply-Chain). Zu dieser Informationsakquise besteht für Einzelhandelsunternehmen die Möglichkeit, ihre Zulieferer und Produzenten in ihre Entscheidungen zu integrieren, um sich den globalen und lokalen Gegebenheiten und den ändernden Anforderungen der Kunden optimal anpassen zu können. Die in der Fallstudie identifizierte Anpassung erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll. Einzelhändler sensibilisieren ihre bestehenden Supply-Chain-Managementsysteme und verbinden diese mit anderen Managementsystemen.

Die Ergebnisse legen nahe, dass viele der betrachteten Einzelhandelsunternehmen bereits ein ganzheitliches, unternehmensübergreifendes Stakeholdermanagement implementiert haben, ohne dies als solches zu bezeichnen. Sie identifizierten einen ihrer wichtigsten Stakeholder – den Kunden. Sie analysierten dessen Ansprüche und passen nun bestehende Systeme an. Zusätzliche Effizienzsteigerungen können durch eine weitere Verknüpfung und Vernetzung vorangetrieben werden, wobei die innerbetriebliche Kommunikation, Einbeziehung in Managemententscheidungen und das Engagement nachhaltig gestärkt werden.

Ein weiterer Grund für die Neuorientierung durch ein Stakeholdermanagement könnte in der Mitarbeiterakquise begründet sein. Absolventen von Hochschulen sehen die Geschäftsmodelle von Einzelhandelsunternehmen als vergleichsweise einfach an (vgl. Kumar 2005: 6), sodass die Unternehmen in dieser Branche Alleinstellungsmerkmale

entwickeln müssen. Studien haben gezeigt, dass potentielle Mitarbeiter sich eher für Unternehmen interessieren, die sich wiederum für nachhaltige Themen einsetzen (vgl. Turban und Greening 1997: 666 f.) und Unternehmen, die in Branchen agieren, in denen qualifizierte Mitarbeiter gefragt sind, sich eher sozial engagieren (vgl. McWilliams und Siegel 2001: 122). Des Weiteren lässt sich aus der Fallstudie ableiten, dass diese organische Entwicklung von einer besonders relevanten Stakeholdergruppe (z. B. Kunden) ausgehen kann, da diese relevante Ressourcen für das Überleben des Unternehmens kontrollieren.

Literatur

- Argote L, McEvily B, Reagans R (2003) Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science* 15(3):364–369
- Bridoux F, Stoelhorst JW (2013) Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Manag J*
- Daub CH (2007) Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *J Clean Prod* 15(1):75–85
- De Luque MS, Washburn NT, Waldman DA, House RJ (2008) Unrequited profit: how stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Admin Sci Quart* 53(4):626–654
- Carroll AB, Buchholtz AK (2011) *Business & society: ethics, sustainability, and stakeholder management*. Ohio: South-Western Pub
- Donaldson T, Preston LE (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Acad Manag Rev* 20(1):65–91
- Fiol CM, Lyles MA (1985) Organizational learning. *Acad Manag Rev* 10(4):803–813
- Freeman RE (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman: Boston
- Freeman RE (2010) *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press: Cambridge
- Günther E, Weber G (2010) Organisationales Lernen und Stakeholder-Management. *wisu Das Wirtschaftsstudium* 39(12):1608–1609
- Günther E, Weber G, Hüske A-K (2010) Stakeholder-Management. *wisu Das Wirtschaftsstudium* 39(7):926–927
- Huber GP (1991) Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organ Sci* 2(1):88–115
- Jones TM (1995) Instrumental stakeholder theory – a synthesis of ethics and economics. *Acad Manag Rev* 20(2):404–437
- Kumar N (2005) The global retail challenge. *Busi Strat Rev* 16(1):5–13
- Longo M, Mura M (2008) Stakeholder management and human resources: development and implementation of a performance measurement system. *Corporate Governance: The Int J Busi Soci* 8(2):191–213
- McWilliams A, Siegel D (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, in: *Academy of management review* 71(3):117–127
- Meyer JP, Allen NJ (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resour Manag Rev* 1(1):61
- O'Reilly C, Chatman J (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, in: *Journal of applied psychology* 71(3):492–499
- Reed MS, Buenemann M, Athlapheng J, Akhtar-Schuster M, Bachmann F, Bastin G, & Verzaandvoort (2011) Cross scale monitoring and assessment of land degradation and sustainable land management: A methodological framework for knowledge management. *Land Degradation & Develop* 22(2):261–271
- Riege A, Lindsay N (2006) Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *J knowl Manag* 10(3):24–39
- Simnett R, Vanstraelen A, Chua WF (2009) Assurance on sustainability reports: an international comparison. *The Account Rev* 84(3):937–996
- Susnine D, Sargunas G (2009) Prerequisites of stakeholder management in an organization. *Engin Econ* 62(2):58–64
- Turban DB, Greening DW (1997) Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Acad Manag J* 40(3):658–672
- Ulmer RR (2001) Effective crisis management through established stakeholder relationships Malden Mills as a case study. *Manag Comm Quart* 14(4):590–615
- van Buuren A (2009) Knowledge for governance, governance of knowledge: inclusive knowledge management in collaborative governance processes. *Int Public Manag J* 12(2):208–235
- Walker DH (2000) Client/customer or stakeholder focus? ISO 14000 EMS as a construction industry case study. *The TQM Magazine* 12(1):18–26
- Whysall P (2004) What can we learn from retailers' news releases? A 'stakeholder engagement' perspective. *International review of retail, distribution & consumer research* 14(1):31–45
- Yin RK (2009) *Case study research: design and methods*. Sage: Los Angeles