

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in von Schnakenburg, D./Zwingelberg, M. (2021): Evolution des Stakeholder Managements in der Digitalisierung, Janßen, S./ Kirstges, T./ Kull, S./ Neumann, M./Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2021 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 303-321, ISBN 978-3-643-14961-9.

*Dirk von Schnakenburg & Melanie Zwingelberg*

## **Evolution des Stakeholder Managements in der Digitalisierung**

### **1 Thema, Fragestellung und Zielsetzung**

Das Stakeholder-Management ist ein etabliertes Themenfeld für Wirtschaft und Wissenschaft und wird zumeist im Zuge einer ethischen Unternehmenspraxis, des Nachhaltigkeitsmanagements und im strategischen Management eingesetzt. Bereits in den 1980er Jahren wurde das interdisziplinäre Konzept systematisch erfasst. Die erste Nennung des Stakeholderbegriffs erfolgte bereits im Jahre 1963.<sup>1</sup>

„Stakeholder (zu Deutsch: Anspruchsgruppen) als (organisierte oder nicht organisierte) Einzelpersonen oder Gruppen sind in verschiedener Form von den Aktivitäten der Organisation betroffen und haben gewisse Interessen und Ansprüche gegenüber dieser. Sie können mehr oder weniger aktiv Einfluss auf organisationale Entscheidungen nehmen und stellen im Gegenzug hierfür Ressourcen bereit.“<sup>2</sup> Dabei wird in primäre (z. B. Lieferanten) und sekundäre (z. B. Medien) Stakeholder unterschieden.

In diesem Kontext sind allerdings auch weitere Differenzierungsansätze zu nennen, die sich z. B. an der Stärke oder Schwäche der Anspruchsgruppen

---

<sup>1</sup> Vgl. Hentze, J./Thies, B., 2014, S. 11f.; Freeman, E. R., 2010.

<sup>2</sup> Stötzer, S., 2009, S. 126.

oder am Grad der Betroffenheit durch unternehmerisches Handeln orientieren.<sup>3</sup>

Die Ansprüche der Stakeholder können dabei unterschiedlicher Natur sein. So haben Mitarbeiter bspw. ein hohes Interesse an sicheren Arbeitsplätzen und einer fairen Entlohnung, während Verbraucher ein passendes Produkt zur optimalen Bedürfnisbefriedigung sowie transparente Informationen zu den Produkten einfordern. Verbände haben ggf. ein Interesse an der Bereitstellung von Unternehmensinformationen oder Kooperationsmöglichkeiten. Auch die allgemeine Öffentlichkeit verlangt Informationen über Unternehmenstätigkeiten und -praktiken. Werden Ansprüche interner und externer Stakeholder nicht in das unternehmerische Handeln integriert, können sich Gefahren durch z. B. Reputationsverluste ergeben. Daraus folgt auch die Notwendigkeit eines systematischen Stakeholder-Management-Ansatzes.

Ziel des Stakeholder-Managements ist es, unternehmensinterne und -externe Interessen in Einklang zu bringen und eine Konsistenz der jeweiligen Zielstellungen herzustellen.<sup>4</sup> Die jeweiligen Strategien und Ansätze der Unternehmen sind dabei stetig zu kontrollieren. Die Unternehmenstätigkeiten in diesem Kontext unterliegen dabei einem Prozess, der ein andauerndes Engagement erfordert.<sup>5</sup>

Während man in der Vergangenheit davon ausging, dass Stakeholdergruppen über Massenmedien angesprochen werden konnten, wird die Kommunikation im Zuge der Digitalisierung immer komplexer.<sup>6</sup> Aufgrund der Möglichkeit, Informationen zu jeder Zeit und überall abzurufen sowie auch als einzelnes Individuum Informationen in Echtzeit zu verbreiten, ist die Komplexität der Kommunikation drastisch gestiegen. Nicht nur die Anzahl der Personen und Gruppen, die im Internet kommunizieren, sondern auch die Anzahl verfügbarer Medienformate und -Schnittstellen hat sich vervielfacht.<sup>7</sup> Daraus folgt, dass Stakeholder eine immer persönlichere und

---

<sup>3</sup> Vgl. Hentze, J./Thies, B., 2014, S. 12.

<sup>4</sup> Vgl. GPM, 2015, S. 19.

<sup>5</sup> Vgl. de Colle, S., 2004, S. 546f.

<sup>6</sup> Vgl. Rademacher, L., 2015, S. 28f.

<sup>7</sup> Vgl. Kirf, B., 2018, S. 1; Rademacher, L., 2015, S. 28f.

direktere Ansprache auf von ihnen favorisierten Kanälen erwarten und Unternehmen somit die verfügbaren Ressourcen u. U. neu verteilen bzw. erweitern müssen.

Es ist insbesondere von Interesse, wie Unternehmen ihren Stakeholder-Dialog gestalten müssen, um den gestiegenen Erwartungen und der erhöhten Komplexität der Kommunikation gerecht werden zu können.

## 2 Soziale Medien in der Unternehmenskommunikation

In diesem Kapitel werden zunächst verschiedene relevante soziale Medien vorgestellt, welche für die Kommunikation mit Anspruchsgruppen in Frage kommen und bereits von Unternehmen genutzt werden. Dabei wird zum einen auf die verschiedenen Charakteristika der einzelnen Plattformen eingegangen sowie auf mögliche Anwendungsszenarien.

Das soziale Netzwerk Facebook wurde am 4. Februar 2004 von Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Chris Hughes und Eduardo Saverin gegründet.<sup>8</sup> Es ist mit 2,6 Mrd. aktiven Nutzern, wovon 1,73 Mrd. täglich aktiv sind, eines der größten sozialen Medien.<sup>9</sup> Facebook diente in seinem Ursprung lediglich den Studenten der Harvard-Universität als soziales Netzwerk, öffnete seinen Zugang jedoch kurze Zeit später auch für Menschen weltweit.<sup>10</sup> Inzwischen gibt es mehr als 80 Sprachversionen von Facebook. Insgesamt hat Facebook im Monat 2,5 Billionen aktive Nutzer und wächst insbesondere im asiatisch-pazifischen Raum.

Auf Facebook haben sowohl Privatpersonen, Personen des öffentlichen Lebens als auch Unternehmen die Möglichkeit, sich selbst zu präsentieren und miteinander zu interagieren. Diese Interaktion kann durch „Likes“, Kommentare oder über den Messenger erfolgen. Zudem gibt es auf Facebook die Möglichkeit Gruppen zu erstellen, sodass sich z. B. Interessengemeinschaften zusammenfinden können. Facebook zeichnet sich dadurch aus, dass es sowohl als Desktop-Version sowie in Form einer App verfügbar ist.<sup>11</sup> Daraus ergeben sich zwei Vorteile: die Zentralität der Funktionen

---

<sup>8</sup> Vgl. Facebook, 2020.

<sup>9</sup> Vgl. Roth, P., 2020.

<sup>10</sup> Vgl. Grabs, A./Bannour, K.-P./Vogl, E., 2018, S. 142.

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 143.

sowie die Marktdurchdringung der Optionsmöglichkeiten. Dazu zählt u. a. das Teilen von Fotos oder Videos, die Möglichkeit Spenden zu sammeln und der Verkauf von z. B. Veranstaltungstickets. Im Stakeholder-Management kann Facebook als mögliche Austauschplattform der Anspruchsgruppen unter sich als auch mit dem Unternehmen selbst genutzt werden. Des Weiteren ist es eine Informationsquelle für Unternehmen und Anspruchsgruppen. Einzige Voraussetzung dabei ist, dass Unternehmen und Stakeholder sich auf der Plattform registrieren, erst dann bietet sie Raum für Austausch und Information.

Instagram ist ein sogenanntes Foto- und Video-Sharing-Netzwerk, welches 2010 in den USA gegründet und am 9. April 2012 von Facebook übernommen wurde.<sup>12</sup> Genutzt wird die Plattform als App auf Smartphone oder Tablet und die integrierten Funktionen nehmen stetig zu.<sup>13</sup> Instagram bietet wie Facebook die Möglichkeit, dass sich Privatpersonen, Personen des öffentlichen Lebens sowie Unternehmen präsentieren und austauschen können, indem sie sich auf der Plattform registrieren.<sup>14</sup> Die Nutzer haben die Möglichkeit, ihre Konten von Instagram und Facebook zu verknüpfen und Fotos und Videos zu teilen. Diese Fotos und Videos können mit Effekten, wie Texten oder Animationen angereichert werden. Im Rahmen des Stakeholder-Managements wird Instagram vor allem zur Ansprache bzw. Information der Anspruchsgruppen genutzt. Es ist weiterhin möglich, Umfragen über diese Plattform zu generieren, per Nachrichtenfunktion zu interagieren, über Kommentare Informationen einzuholen sowie per Live-Video mit den Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten.

Neben den klassischen sozialen Medien ist YouTube eine weitere häufig genutzte Plattform. YouTube ist eine Video-Plattform, welche im Jahr 2005 von Chad Hurley, Steve Chen und Jawed Karim gegründet wurde.<sup>15</sup> Bereits 2006 wurde sie aufgrund ihres Erfolgs an Google verkauft. Inhalt der Plattform sind ausschließlich Videos, welche Nutzer „einstellen und öffentlich zugänglich machen können.“<sup>16</sup> Registrieren können sich sowohl

---

<sup>12</sup> Vgl. Nirschl, M./Steinberg, L., 2018, S. 21; Jahnke, M., 2018, S. 71; Weinberg, T., 2014, S. 336.

<sup>13</sup> Vgl. Weinberg, T., 2014, S. 336; Nirschl, M./Steinberg, L., 2018, S. 21.

<sup>14</sup> Vgl. Nirschl, M./Steinberg, L., 2018, S. 21.

<sup>15</sup> Vgl. Wölwer, F., 2018.

<sup>16</sup> YouTube, 2020.

## Evolution des Stakeholder Managements in der Digitalisierung 5

---

Privatpersonen als auch Unternehmen sowie Organisationen und Personen öffentlichen Interesses. Ihren Content teilen die Mitglieder der Plattform über den eigenen YouTube-Kanal. Für das Stakeholder-Management bietet YouTube die Chance, Videos zur direkten Ansprache der eigenen Anspruchsgruppen zu nutzen. Um Inhalte der Plattform ansehen zu können bedarf es keiner Registrierung. Interaktion in Form von z. B. Kommentaren ist jedoch nur mit Registrierung möglich.

Twitter ist eine sogenannte Micro-Blogging-Plattform und gilt als die bekannteste dieses Formats.<sup>17</sup> Die Plattform beinhaltet eine Form des Bloggens, welche es dem Nutzer ermöglicht, kurze Beiträge in Form von Textnachrichten von 140 bis 200 Zeichen zu posten. Ebenfalls möglich ist die Veröffentlichung von Bildern. Verbreitet und bearbeitet werden können diese sog. Tweets online mithilfe von E-Mails, über Instant-Messaging-Clients oder per SMS. Autoren dieser Microblogs blenden ihre Beiträge meist mittels eines Widgets in Blogs oder auf Webseiten ein. Das besondere an Microblogging bei Twitter ist die Möglichkeit der Echtzeit-Interaktion zwischen den verschiedenen Nutzern, welche wenig Zeit und Mühe erfordern. Dabei können durch schnelle Aktualisierungen Meinungen und Informationen geteilt werden. Nach Aussagen des Unternehmens selbst zeigt Twitter „was gerade in der Welt passiert und worüber sich die Leute unterhalten.“<sup>18</sup> Im Stakeholder-Management kann Twitter dazu dienen, Anspruchsgruppen über Neuigkeiten oder Events zu informieren.

XING ist ein Business-Netzwerk, welches 2003 in Deutschland als Open Business Club (OpenBC) gegründet wurde.<sup>19</sup> Die Grundidee von XING beinhaltet den beruflichen Austausch sowie die Vernetzung unterschiedlicher Zielgruppen. Zudem bezieht sich die Hauptfunktion darauf, Netzwerke transparent zu machen, sodass die Nutzer erkennen können, über wen sie welche Kontakte haben bzw. herstellen können. In Deutschland zählt XING neben LinkedIn zu den wichtigsten Plattformern seiner Art. Im April 2020 hatte die Plattform im deutschsprachigen Raum 18 Mio. Nutzer, wovon 15,5 Mio. allein in Deutschland gezählt wurden.<sup>20</sup> Neben

---

<sup>17</sup> Vgl. Grosseck, G./Holotescu, C., 2008, S.1.

<sup>18</sup> Twitter, Inc., 2020.

<sup>19</sup> Vgl. Grabs, A./Bannour, K.-P./Vogl, E., 2018, S. 477.

<sup>20</sup> Vgl. XING, 2020.

den bereits genannten Funktionen haben Unternehmen auf XING die Möglichkeit Kontakte zu knüpfen, Geschäftsthemen zu veröffentlichen als auch Beziehungspflege mit potentiellen Geschäftspartnern zu betreiben.<sup>21</sup>

LinkedIn ist grundsätzlich in seiner Funktionalität mit XING zu vergleichen und stellt das amerikanische Pendant zu XING dar.<sup>22</sup> Gegründet wurde die Plattform 2003 in den USA und seit 2016 ist sie im Besitz von Microsoft. LinkedIn gehört zu den meistgenutzten Business-Netzwerken in Nordamerika und Großbritannien und hat derzeit mehr als 160 Millionen Mitglieder in Europa vorzuweisen, davon über 15 Millionen im deutschsprachigen Raum.<sup>23</sup>

Neben den vorgestellten sozialen Medien existieren eine Vielzahl weiterer Formate, die im Rahmen des Stakeholder Managements jedoch weniger relevant erscheinen.

### 3 Stakeholder Management

#### 3.1 Stakeholder-Management-Ansatz

Das Stakeholder Management basiert auf einem systematischen Stakeholder-Management-Ansatz. De Colle erklärt im Rahmen eines zehnstufigen Modells die grundlegende Systematik des Stakeholder Managements.<sup>24</sup> Dieses Modell kann als Management-Tool genutzt werden und als eine Art Ressource des Unternehmens dazu beitragen, die Beziehungen zu Stakeholdern zu optimieren. Die nachfolgend beschriebenen zehn Schritte stellen einen möglichen Ablauf dar. Jeder Schritt bleibt in sich flexibel. Ebenso kann die Reihenfolge auf den jeweiligen Bedarf im Unternehmen angepasst werden. De Colle empfiehlt für ein hohes Maß an Effektivität die Abstimmung der Schritte auf die jeweiligen Eigenschaften der Stakeholder-Beziehungen. Insbesondere nennt de Colle die folgenden fünf Kriterien, welche bei der Bedeutungszuweisung eines jeden Schrittes zu berücksichtigen sind.

---

<sup>21</sup> Vgl. Grabs, A./Bannour, K.-P./Vogl, E., 2018, S. 477.

<sup>22</sup> Vgl. ebd., S. 477; S. 489f.

<sup>23</sup> Vgl. Grabs, A./Bannour, K.-P./Vogl, E., 2018, S. 489; LinkedIn, 2020.

<sup>24</sup> Vgl. de Colle, S., 2004, S. 547ff.

## Evolution des Stakeholder Managements in der Digitalisierung 7

---

- Die Komplexität des unternehmerischen Stakeholder-Netzwerks
- Das allgemeine Maß an Vertrauen gegenüber der Branche
- Das besondere Klima hinsichtlich einzelner Stakeholdergruppen
- Die Bedeutung spezifischer Fragen, die Stakeholder stellen
- Die möglichen Auswirkungen des diesbezüglichen Engagements auf strategische Kernziele

Tab. 1: Kriterien für die Bedeutungszuweisung der einzelnen Prozessschritte des Stakeholder-Managements (Quelle: de Colle, S., 2004, S. 550).

Der erste Schritt des Modells beinhaltet die Erfassung aller vorhandenen Stakeholder eines Unternehmens. Dazu zählen einerseits die Stakeholder im engen Sinne, welche bereits in das jeweilige Unternehmen investiert haben, sowie die Stakeholder im weiten Sinne, welche in Form von positiven oder negativen externen Effekten durch die Tätigkeit des Unternehmens betroffen sind. Der zweite Schritt umfasst die Bewertung von Sachverhalten. Damit ist gemeint, dass alle berechtigten Ansprüche jeder Stakeholdergruppe gefiltert, zusammengetragen und priorisiert werden. Diese Analyse legt ein besonderes Augenmerk auf die Beziehungen der Stakeholder zum Unternehmen.

Im dritten Schritt sind die Werte und Verpflichtungen des Unternehmens festzulegen. Ziel ist dabei, die Unternehmenshaltung zu fixieren, um sicherzustellen, dass das Unternehmen seine Werte und Verpflichtungen in Bezug auf die Auseinandersetzung mit Stakeholdern wahrnimmt. Im vierten Schritt werden Prioritäten gesetzt. Das Management priorisiert die Ansprüche der einzelnen Stakeholder in Anbetracht der dringlichsten Probleme, welche es zu beheben gilt. An dieser Stelle beginnt das strategische Stakeholder Management.

Im fünften Schritt gilt es, geeignete Strategien zu entwickeln und zu überprüfen. Es werden praktische Lösungen für präzise Fragestellungen entwi-

ckelt. Laut Wheeler und Sillanpää kommen verschiedene Bereiche in Betracht, welche die verschiedenen Strategien und Vorgehensweisen zusammenfassen.<sup>25</sup> Diese Bereiche sind in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Aktionäre/Anteilseigner:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entgeltpolitik</li> <li>• Dividendenpolitik</li> <li>• Fusionen und Übernahmen</li> </ul>  | <p><b>Geschäftspartner, Lieferanten und Kleinunternehmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffung</li> <li>• Bezahlung</li> <li>• Umgang mit Geschenken</li> </ul> |
| <p><b>Mitarbeiter und Manager:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Human Resources</li> <li>• Gesundheit und Sicherheit</li> <li>• Unternehmerischer Code of Ethics bzgl. bestimmter Rechte und Verantwortlichkeiten</li> </ul> | <p><b>Weltwirtschaft:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethik und Menschenrechte</li> </ul>  |
| <p><b>Kunden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamationen</li> <li>• Marketing und Werbung</li> </ul>   | <p><b>Der Planet und künftige Generationen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umweltpolitik</li> </ul>   |
| <p><b>Gemeinde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ehrenamtliche Arbeiten</li> <li>• Spenden</li> </ul>  | <p><b>Das Tierreich:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tierschutz</li> </ul>   |

Tab. 2: Bereiche für Strategien und Vorgehensweisen für einzelne Stakeholdergruppen (Quelle: Eigenen Darstellung in Anlehnung

<sup>25</sup> Vgl. Wheeler, D./Sillanpää, M., 1997.



an Wheeler, D./Sillanpää, M., 1997).

Im sechsten Schritt folgt die Zielsetzung, da mithilfe von Zielen Managementprozesse effektiver gestaltet werden können.<sup>26</sup> Somit gilt es, spezifische Zielstellungen in Bezug auf die einzelnen Problemstellungen mit Stakeholdern zu formulieren. Diese Ziele sollten zu Beginn eines jeden Stakeholder-Dialogs seitens des Managements offen kommuniziert werden. Im siebten Schritt wird die Performance gemessen. Diese Messung beinhaltet eine fundierte Einschätzung des Stakeholder Managements in Bezug auf die Qualität der durch Stakeholder-Dialoge erhaltenen Informationen sowie die Entwicklung des entgegengebrachten Vertrauens seitens der Stakeholder.

Der achte Schritt beinhaltet Kommunikations- und Berichterstattungsaktivitäten, welche grundlegende Bausteine eines funktionierenden Stakeholder-Managements sind. Dabei geht es intern darum, hilfreiche Informationen über Stakeholder zu erhalten. Extern dagegen ist seitens des Unternehmens zu demonstrieren, dass Ziele bzw. Versprechungen gegenüber den Stakeholdern umgesetzt werden. Im vorletzten Schritt gilt es, Verpflichtungen und Strategien zu prüfen. Es werden Standpunkte gegenüber spezifischen Problemstellungen geprüft sowie die zu Beginn entwickelten Strategien. Zuletzt genannt wird ein andauerndes Engagement. Dieses Engagement betrifft alle Prozessschritte des Stakeholder Managements und stellt weiterhin die Wichtigkeit der dauerhaften Auseinandersetzung mit den Stakeholdern heraus.

### *3.2 Das Stakeholder-Konzept*

Das Stakeholder-Konzept ist nach Freeman eine erweiterte Form des Shareholder-Value-Konzeptes, welches im Gegensatz zum Stakeholder-Konzept die Interessen der Aktionäre als Shareholder bzw. Anteilseigner bei der Entscheidungsfindung in den Vordergrund stellt.<sup>27</sup> Dieses Vorgehen resultiert aus der finanziellen Abhängigkeit eines Unternehmens von seinen Aktionären, da diese Eigenkapital zur Verfügung stellen. Aus dieser Konzepterweiterung rührt die Ähnlichkeit der Begrifflichkeiten, welche

---

<sup>26</sup> Vgl. de Colle, S., 2004, S. 547ff.

<sup>27</sup> Vgl. Freeman, E. R., 2010, S. 52.

unterstreichen soll, dass es neben den Shareholdern (Anteilseignern) weitere Gruppen gibt, mit berechtigten Ansprüchen gegenüber der Tätigkeit von Unternehmen.

Das Shareholder-Value-Konzept wird aufgrund der einseitigen Orientierung auf die Anteilseigner eines Unternehmens kritisiert, da diese Orientierung als zu eng bemessen eingeschätzt wird.<sup>28</sup> Es wird davon ausgegangen, dass durch die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Anspruchsgruppen, in einer an Komplexität zunehmenden Umwelt, ein andauerndes Spannungsfeld der Unternehmenstätigkeiten entsteht. Mit dieser Problemstellung wird sich bereits seit den 60er Jahren in unterschiedlichen wissenschaftlichen Bereichen auseinandergesetzt. Aus diesem Grund findet sie sich in verschiedensten Stakeholder-Konzepten wieder, welche die Ansprüche von Stakeholdern in unternehmerische Tätigkeiten einbeziehen.<sup>29</sup>

Das Stakeholder-Konzept bzw. Management lässt sich in der Wissenschaft auf zwei Arten unterscheiden, dem strategischen und dem normativen Stakeholder Management.<sup>30</sup> Das strategische Stakeholder Management zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung zu verbessern. Im Rahmen dessen werden Stakeholderinteressen instrumentalisiert, um einerseits wirtschaftliche Erfolge zu erzielen und andererseits zur Unternehmenssicherung. Wird sich auf den sogenannten „Stakeholder-Value“ bezogen, liegt der Fokus auf dem Wert eines Stakeholders.<sup>31</sup>

Im normativen Stakeholder Management hingegen wird den Interessen der Anspruchsgruppen eine konkrete Wertigkeit zugeteilt und es kann als System der Führung und Steuerung interpretiert werden.<sup>32</sup> Die Interessen der Anspruchsgruppen dienen außerdem über die instrumentale Perspektive hinaus der Unternehmenssicherung. Als Stakeholder werden im normativen Stakeholder Management alle Personen oder Organisationen etc. berücksichtigt, die berechnete Ansprüche an das Unternehmen haben. Dabei ist irrelevant, ob sich diese Ansprüche positiv oder negativ auf die Unternehmenstätigkeit auswirken. Das normative Stakeholder-Management ist

---

<sup>28</sup> Vgl. Janisch, M., 1993, S. 96ff.; Brink, A., 2000, S. 135ff.

<sup>29</sup> Vgl. Freeman, E. R., 2010.

<sup>30</sup> Vgl. Brink, A., 2005, S. 73f.

<sup>31</sup> Vgl. ebd.; Stöblein, M., 2006, S.13.

<sup>32</sup> Vgl. Brink, A., 2005, S. 73f.

darauf ausgerichtet, mittels einer ethischen Bewertung, einen fairen Ausgleich von in Konkurrenz stehenden, jedoch gerechtfertigten Ansprüchen zu erzielen. Stehen zwei Ansprüche im Konflikt zueinander wird abgewogen, welcher Anspruch vorrangig zu behandeln ist bzw. wie sich ein Kompromiss finden lässt.<sup>33</sup>

#### **4 Empirische Untersuchung**

Die Umfrage zum Thema Evolution des Stakeholder Managements in der Digitalisierung wurde von April bis Juni 2020 durchgeführt. Die Probanden waren zu 57,5 Prozent weiblichen Geschlechts, zu 42,4 Prozent männlich und zu 0,2 Prozent divers. Ein Großteil der Probanden kann der Altersgruppe unter 22 Jahren bis zu 25 Jahren zugeordnet werden. Diese Altersgruppe gehört zu den Digital Natives, ist daher mit den sozialen Medien aufgewachsen und auf diesem Gebiet kompetent. Die Befragung wurde online durchgeführt und die Beantwortung dauerte i. d. R. zehn Minuten.

Folgende Arbeitshypothesen wurden aufgestellt und untersucht:

##### Arbeitshypothese 1:

Junge Zielgruppen informieren sich hauptsächlich online über Unternehmen/Institutionen/Organisationen.

Insgesamt lässt sich die aufgestellte Hypothese bestätigen. Die jungen Zielgruppen sind insbesondere auf Instagram und Facebook aktiv und nutzen diese Kanäle, um Informationen zu erhalten (z. B. zu Unternehmen oder Produkten). Im Vergleich zu klassischen Medienformaten wie Zeitschriften wird deutlich, dass die digitalen Kommunikationskanäle der Unternehmen – vor allem Corporate Websites und Social-Media-Kanäle – hierzu sehr häufig herangezogen werden.

##### Arbeitshypothese 2:

Junge Zielgruppen interessieren sich nicht nur für Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, sondern betrachten Unternehmen auch im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext.

---

<sup>33</sup> Vgl. Göbel, E., 2006, S. 129.

Der Großteil der Probanden interessiert sich nicht nur für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Etwa die Hälfte der Umfrageteilnehmer gab an, dass auch Kenntnisse von wirtschaftlichen Zusammenhängen vorliegen. Es wird allerdings deutlich, dass bzgl. des gesellschaftlichen Engagements und politischen Beziehungen kaum Wissen vorliegt. Die Arbeitshypothese ist somit nur in Teilen zu bestätigen.

#### Arbeitshypothese 3:

Pressemitteilungen werden von der jungen Zielgruppe als sehr glaubwürdig empfunden.

Die Arbeitshypothese ist teilweise zu bestätigen. Pressemitteilungen von Unternehmen selbst, werden eher nicht als glaubwürdig empfunden. Bei Verbänden oder NGOs, wie z. B. Greenpeace zeigt sich ein anderes Bild. Pressemitteilungen solcher Institutionen werden deutlich glaubwürdiger wahrgenommen als von Unternehmen selbst.

#### Arbeitshypothese 4:

Junge Zielgruppen ziehen Umweltbelange und soziales Engagement in ihre Kaufentscheidung ein.

Insgesamt kann die Arbeitshypothese widerlegt werden. Die Probanden sind insgesamt nur in geringem Ausmaß an Umweltbelangen bzw. sozialen Engagements interessiert bzw. setzen sich damit kaum auseinander. Begründet werden kann dieses Ergebnis ggf. dadurch, dass sich diese Kohorte oft noch in einer Selbstfindungsphase befindet und solche Themen erst mit zunehmendem Alter an Bedeutung gewinnen. Es ist jedoch erkennbar, dass Werte wie Qualität, Langlebigkeit und das Preis-Leistungsverhältnis durchaus geschätzt werden.

### **5 Handlungsempfehlungen**

Unternehmen sollten bei der Implementierung des Stakeholder-Management-Prozesses bestimmte Faktoren berücksichtigen. Es sind bereits ausgearbeitete Tools verfügbar, um diesen Management-Prozess in die eigenen Tätigkeiten zu integrieren. Es gilt u. a. einzuschätzen oder zu definieren, wie komplex das eigene Stakeholder-Netzwerk oder das Vertrauen in die eigene Branche sind. Weiterhin spielt die wahrgenommene Stimmung

## Evolution des Stakeholder Managements in der Digitalisierung 13

---

innerhalb der jeweiligen Anspruchsgruppe eine wichtige Rolle. Nicht jede Gruppe kann auf die gleiche Art und Weise angesprochen und in die Unternehmenstätigkeit einbezogen werden. Fragestellungen von Stakeholdern sind zu priorisieren, um wichtige Problemstellungen der Relevanz nach anzugehen und um mögliche Auswirkungen in Bezug auf die strategischen Kernziele nicht aus den Augen zu verlieren oder gar zu gefährden.

Je nach Unternehmensgröße kann es von Bedeutung sein, Anspruchsgruppen sowie Unternehmensbereiche zu unterscheiden bzw. zu untergliedern. Ein Beispiel dafür ist die Aufteilung nach Stakeholdern im engen und im weiten Sinne. Als im engeren Sinne werden z. B. Investoren betrachtet, da diese bereits in das Unternehmen investiert haben und ihnen daher eine höhere Bedeutung im Unternehmen zukommt. Stakeholder im weiteren Sinne können z. B. Anwohner sein, welche durch die Tätigkeiten am Unternehmensstandort direkt oder indirekt betroffen sind.

Zudem sollten die Ansprüche der Stakeholder gefiltert und priorisiert werden und bei größeren Unternehmen ggf. zusätzlich verschiedenen Unternehmensbereichen zugeordnet werden. Unternehmen sollten außerdem ein Leitbild mit Werten und Verpflichtungen formulieren, um Ansprüche in Einklang mit den eigenen Vorstellungen zu bringen bzw. diese abzugleichen. Sind alle Ansprüche nach Dringlichkeit priorisiert, können einzelne Strategien entwickelt werden und gezielte Dialoge stattfinden. Im Rahmen der Dialoge sollten gesetzte Ziele direkt zu Beginn der Gespräche vorgestellt werden, um sie ggf. mit den Stakeholdern zu diskutieren. Generell ist eine regelmäßige Performance-Messung im Rahmen des Stakeholder-Managements wichtig. Es ist dementsprechend z. B. zu überprüfen, ob Stakeholder-Dialoge die gewünschte Qualität vorweisen, ob Ziele erreicht werden und wie sich das entgegengebrachte Vertrauen der Stakeholder entwickelt. Weiterhin basiert ein erfolgreiches Stakeholder-Management auf einer funktionierenden Kommunikation sowie Berichterstattung - sei es seitens der Stakeholder, um unternehmensintern hilfreiche Informationen zu erhalten und verarbeiten zu können oder seitens des Unternehmens, um Stakeholder laufend über den Status Quo in Bezug auf die Zielerreichung versprochener Ziele zu informieren. Unternehmen, welche ein gelungenes Stakeholder Management anstreben, sollten sich bewusst machen, dass es eines stetigen Engagements bedarf und Verpflichtungen und Strategien regelmäßig zu prüfen und ggf. anzupassen sind.

Unternehmen können mit einem gelungenen Stakeholder Management unterschiedliche Mehrwerte erreichen. Neben der Erzielung von positiven ökonomischen Effekten können sie Verantwortungsbewusstsein demonstrieren und mitunter ihre Reputation verbessern. Um ein modernes Stakeholder Management durchzuführen, müssen seitens der Unternehmen gewisse Voraussetzungen geschaffen werden. Es hat sich gezeigt, dass gerade die jungen Generationen mehrheitlich online kommunizieren und entsprechend dort alle für sie relevanten Informationen zu Unternehmen suchen. Möchte ein Unternehmen also eine zeitgemäße Ansprache dieser Anspruchsgruppen erzielen, sollte es entsprechend online präsent sein.

Insbesondere die Ansprache über soziale Medien gewinnt an Relevanz. So können über Portale wie bspw. Twitter Informationen in Echtzeit verbreitet werden. Diese Möglichkeit ist vor allem dann interessant, wenn wichtige Informationen schnell und unkompliziert veröffentlicht werden sollen. Instagram und Facebook bieten sich an, um umfangreichere Inhalte zu teilen. YouTube bietet eine spannende Möglichkeit, um Video-Content mit seinen Anspruchsgruppen zu teilen. Entscheiden Unternehmen sich für eine Form der Ansprache, bei der die Anspruchsgruppen über das entsprechende Portal interagieren können, ist es weiterhin wichtig, dass die Unternehmen sich vorab mit dem Thema Datenschutz und -sicherheit auseinandersetzen und ggf. geeignete Personen oder Teams für diese Aufgaben einplanen und bereitstellen.

Unternehmen werden seitens der Anspruchsgruppen zunehmend mit gesellschaftlich relevanten Themen wie dem Thema Nachhaltigkeit konfrontiert, sodass davon ausgegangen werden kann, dass sich diese Themen im Kontext der Unternehmen wiederfinden und Unternehmen sich entsprechend aktiv engagieren müssen. Insgesamt lässt sich unterstreichen, dass insbesondere die sozialen Medien einen wichtigen Teil des modernen Stakeholder-Dialogs ausmachen und Unternehmen ihr Engagement in diesem Bereich ausweiten sollten. Ist das entsprechende Knowhow im Unternehmen vorhanden, sind die genannten Plattformen eine gangbare und vielseitige Möglichkeit für die Ansprache von Anspruchsgruppen. Bezüglich der Implementierung eines gelungenen Stakeholder-Management-Prozesses kann festgehalten werden, dass Unternehmen vorab klären sollten, welche

## Evolution des Stakeholder Managements in der Digitalisierung 15

---

Faktoren z. B. im Hinblick auf ihre Branche und ihre Zielgruppen von besonderer Bedeutung sind und wie sie den Prozess in ihre Unternehmensstrategie einbetten.

### **6 Kritische Reflexion und Fazit**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Stakeholder Management ein zunehmend bedeutenderes Thema für Unternehmen ist. Es kann als eine Art „Frühwarnsystem“ in vielen Bereichen eingesetzt werden. Aufgrund der Digitalisierung werden Stakeholder-Dialoge immer komplexer und vielseitiger. Soziale Medien sind insbesondere bei jungen Zielgruppen beliebt. Diese Zielgruppen suchen fast ausschließlich online nach Informationen. Verschiedene Plattformen wie z. B. Facebook, Instagram oder YouTube können Unternehmen je nach Kontext und geforderten Spezifika zu einem auf die entsprechenden Zielgruppen angepassten, virtuellen Auftritt verhelfen.

Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass Anspruchsgruppen über die genannten Netzwerke weltweit ohne besonderen Aufwand kommunizieren können. Daher besteht für Unternehmen, insbesondere von kritischen Branchen, das Risiko, Imageschäden z. B. durch sogenannte Shitstorms zu erleiden. Je transparenter ein Unternehmen seinen Stakeholder-Dialog und das damit verbundenen Stakeholder-Management gestaltet, desto höher ist die Chance, Vertrauen von der Gesellschaft entgegengebracht zu bekommen.

### Quellenverzeichnis

- Brink, A. (2000):** Holistisches Shareholder-Value-Management: Eine regulative Idee für globales Management in ethischer Verantwortung, München.
- Brink, A. (2005):** Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex. Bern.
- de Colle, S. (2004):** Die Systematik des Stakeholder Managements, in: Wieland, J./Behrent, M. (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg.
- Facebook (2020):** Firmeninfo, <https://about.fb.com/company-info/> (Zugriff: 05.08.2020).
- Freeman, E. R. (2010):** Strategic management. A stakeholder approach (Original 1984), Cambridge.
- GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (2015):** Stakeholdermanagement – Studie zu Art und Umfang der Umsetzung in deutschen Unternehmen und Projektgruppen, Nürnberg.
- Göbel, E. (2006):** Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung, Stuttgart.
- Grabs, A./Bannour, K.-P./Vogl, E. (2018):** Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Instagram, Pinterest und Co., Bonn.
- Grosseck, G./Holotescu, C. (2008):** Can we use Twitter for educational activities?, [https://adlunap.ro/eLSE\\_publications/papers/2008/015-697.1.Grosseck%20Gabriela-Can%20we%20use.pdf](https://adlunap.ro/eLSE_publications/papers/2008/015-697.1.Grosseck%20Gabriela-Can%20we%20use.pdf) (Zugriff: 05.08.2020).
- Hentze, J./Thies, B. (2014):** Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, Berlin, Heidelberg.
- Jahnke, M. (2018):** Influencer Marketing - Für Unternehmen und Influencer: Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen, Wiesbaden.



- Janisch, M. (1993):** Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value, Bern.
- Kirf, B (2018):** Unternehmenskommunikation in Zeiten digitaler Transformation, in: Kirf, B./Eicke, K.-N./Schömburg, S. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation: Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen, Wiesbaden.
- LinkedIn Corporation (2020):** About us, <https://news.linkedin.com/about-us#1> (Zugriff: 19.08.2020).
- Nirschl, M./Steinberg, L. (2018):** Einstieg in das Influencer Marketing – Grundlagen, Strategien und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Rademacher, L. (2015):** Herausforderungen im Zeitalter der digitalen Transformation, in: ACC Verlag & Services GmbH: Corporate Responsibility 2015: Jubiläumsausgabe – Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven für Corporate Responsibility, Frankfurt.
- Roth, P. (2020):** Nutzerzahlen: Facebook, Instagram, Messenger und WhatsApp, Highlights, Umsätze, uvm., <https://allfacebook.de/toll/state-of-facebook> (Zugriff: 10.08.2020).
- Stöbblein, M. (2006):** Anspruchsgruppenkommunikation: Werteorientierte Gestaltungsmöglichkeiten mit wissensbasierten Stakeholder-Informationssystemen, Wiesbaden.
- Stötzer, S. (2009):** Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen: Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftsinstrument, Wiesbaden.
- Twitter, Inc. (2020):** Über uns, <https://about.twitter.com/de.html> (Zugriff: 05.08.2020).
- Weinberg, T. (2014):** Social Media Marketing – Strategien für Twitter, Facebook & Co, 4. Aufl. Heidelberg.
- Wheeler, D./Sillanpää, M. (1997):** The Stakeholder Corporation, London.

**Wölwer, F. (2018):** Gut zu wissen: Seit wann gibt es YouTube?, [https://praxistipps.chip.de/gut-zu-wissen-seit-wann-gibt-es-youtube\\_101075](https://praxistipps.chip.de/gut-zu-wissen-seit-wann-gibt-es-youtube_101075) (Zugriff: 05.08.2020).

**XING (2020):** Daten und Fakten, <https://werben.xing.com/daten-und-fakten> (Zugriff: 19.08.2020).

**YouTube (2020):** Impressum, <https://www.youtube.com/t/impressum> (Zugriff: 05.08.2020).