

Stakeholder-Beziehungen zählen

Doch nicht alles was zählt, ist auch zählbar.



Von Nadine-Lan Hönighaus und
Thorsten Pinkepank, BASF

Warum es wichtig ist, Stakeholder einzubeziehen

Um Stakeholder effektiv einbeziehen zu können, ist es notwendig, dass Unternehmen zunächst einmal wissen, wer ihre relevanten „Anspruchsgruppen“ sind. Als ein weltweit führendes Chemieunternehmen stellt BASF Produkte für verschiedene Industrien her, beschäftigt etwa 113.000 Mitarbeiter überall auf der Welt, hat zahlreiche Lieferanten, Kunden oder Aktionäre und steht damit praktisch mit fast jedem Menschen in einer direkten oder indirekten Beziehung. Deshalb ist es wichtig, die für das Unternehmen relevanten Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Medien und Zivilgesellschaft zu kennen und einzubeziehen. Diese können sich jedoch im Laufe der Zeit verändern. Es braucht daher im Unternehmen ein flexibles System und qualifizierte Mitarbeiter, die kontinuierlich mit Stakeholdern im Austausch stehen.

Die BASF pflegte schon immer einen engen Kontakt zu Stakeholdern. Im Laufe der Zeit haben wir zusätzlich zu den nach wie vor wichtigen „klassischen“ Formen des Dialogs auch neue Ansätze entwickelt. Der Austausch mit Stakeholdern



aus den o. g. Gruppen kann den Entscheidungsfindungsprozess und die Leistung eines Unternehmens positiv beeinflussen, da man anstelle von rein wirtschaftlichen Kennzahlen eine umfassendere Sicht auf Umfeld und Markt erhält. Stakeholder können einem Unternehmen wichtige Erkenntnisse liefern, indem sie ihre Perspektive zu aktuellen und künftigen Themen teilen und eine Einschätzung des Unternehmens sowie dessen Rolle und Wirkung abgeben.

Das bedeutet nicht, Entscheidungskompetenzen abzugeben, die Unternehmensleitung wird und muss diese behalten. Gelungene Stakeholder-Beziehungen liefern für diese Entscheidungen jedoch bessere Grundlagen als auch eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit.

Für BASF ist der kontinuierliche Austausch mit Stakeholdern fester Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements.

Verschiedene Formen zur Einbeziehung von Stakeholdern bei BASF

BASF nutzt verschiedene Formen, Stakeholder einzubeziehen. Auf Standortebene zählt dazu beispielsweise der Dialog mit Mitgliedern der umliegenden Gemeinden in Form von Nachbarschaftsforen (Community Advisory Panels), die wir weltweit eingerichtet haben. Auf Geschäftsebene ist ein gutes Beispiel die Initiative Together for Sustainability, zu

Offenheit und der kontinuierliche Austausch mit Kollegen, Kunden, Lieferanten, Aktionären und der Gesellschaft sowie mit Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Medien führen zu besseren Entscheidungen.

der sich führende Chemieunternehmen zusammengetan haben, um mit dem Stakeholder Lieferant durch standardisierte Bewertungsmethoden Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu verbessern. Auf globaler Ebene beteiligt sich BASF zudem aktiv am United Nations Global Compact. Unterschiedliche Zielsetzungen erfordern unterschiedliche Formen des Stakeholder-Dialogs. Ein Beispiel für die Einbeziehung von Stakeholdern ist der „Stakeholder Advisory Council“ der BASF (s. Infokasten).

Stakeholder Advisory Council

2013 etablierte BASF den Stakeholder Advisory Council (SAC), der sich aus verschiedenen internationalen Experten aus Wissenschaft und Gesellschaft sowie dem Vorstand von BASF zusammensetzt. Ziel ist es, den BASF-Vorstand in einem systematischen und vertraulichen Austausch zur nachhaltigen Entwicklung zu beraten. Dazu finden regelmäßige Treffen mit ausgewählten und hochrangigen Vordenkern aus unterschiedlichen Fachgebieten und Kulturen statt. Die Moderation übernimmt der Vorstandsvorsitzende der BASF. Besprochene Themen werden dokumentiert und die Protokolle an alle Mitglieder weitergeleitet. Anschließend informiert die BASF den SAC darüber, wie mit den Ergebnissen des Gremiums weiter verfahren wurde. Der SAC hat einen klaren Beratungs- und keinen Entscheidungsauftrag. Die Grundregeln und Verfahren sind in einer Geschäftsordnung festgehalten. Die bisherigen Treffen waren nicht nur interessante inhaltliche Debatten, sondern lieferten auch konkrete Empfehlungen.



Erfolgsfaktoren für eine effektive Einbindung von Stakeholdern

Unserer Erfahrung nach gibt es einige Faktoren, die zu einer erfolgreichen Einbeziehung von Stakeholdern beitragen:

- Das Dialog-Thema sollte relevant und von hoher Dringlichkeit sein sowie rechtzeitig angegangen werden.
- Stakeholder-Dialoge dienen in der Regel langfristigen Vertrauensaufbau und sind kein Mittel der Ex-post-Legitimierung.
- Je nach Thematik und Stakeholder gilt es, eine entsprechend geeignete Form der Einbeziehung zu finden und dabei Klarheit zu Zielen und Regeln des Dialogs festzulegen.
- Häufig unterschätzt: Für die Vor- und Nachbereitung sollten ausreichend Zeit und Ressourcen eingeplant werden.

Bei der Interaktion mit einigen Stakeholdern begegnen Führungskräfte möglicherweise Menschen und Organisationen, die in anderen Logiken denken und arbeiten. Insofern gilt es, sich mit Offenheit und Respekt auf andere einzulassen, dazu sind gelegentlich Komfortzonen zu verlassen. Auch darauf müssen Dialogpartner vorbereitet werden, und oftmals wird der Aufwand hierfür unterschätzt. Diese Investition ist jedoch unerlässlich.

Zwei Gedanken zur Zukunft von Stakeholder-Beziehungen

Es herrscht Einigkeit darüber, dass stabile Beziehungen zu Stakeholdern Unter-

nehmen dabei helfen, ihre „License to operate“ zu erhalten, Risiken einzudämmen, bestehende Kunden zu binden sowie neue zu gewinnen und eine gute Öffentlichkeitsarbeit zu fördern.

Doch angesichts der zunehmenden Komplexität des gesellschaftlichen Umfelds – das von einer „Kommunikationsrevolution“ geprägt ist, die mit Schlagwörtern wie „Soziale Netzwerke“ und „Big Data“ beschrieben werden kann – sowie der wachsenden Skepsis gegenüber neuen Technologien aufseiten der Gesellschaft müssen sich Unternehmen künftig noch stärker darauf konzentrieren, ihre „License to innovate“ voranzutreiben. Und Innovationen sind entscheidend, wenn es um Lösungen für eine nachhaltige(re) Entwicklung geht.

Ein weiterer Aspekt, den wir für die Zukunft von Stakeholder-Beziehungen sehen, ist der Trend zu operationalisieren und nach Kennzahlen zu messen. Man muss sich der Diskussionen zur Quantifizierung des Wertbeitrags von Stakeholder-Engagement stellen, doch wird es immer schwierig bleiben, diesen Wert quantitativ hinreichend zu bestimmen. Das wird deutlich anhand von Fragen wie: Wie misst man, wie gravierend eine Krise, z. B. im Hinblick auf den Ruf, tatsächlich gewesen wäre, wenn man keine zuverlässigen Beziehungen zu seinen Stakeholdern gehabt hätte?

Es gibt zwar Ansätze, um den Wert von Stakeholder-Beziehungen zu messen. Doch es gibt auf diese Fragen keine befriedigende „metrische Antwort“ und diese ist auch nicht zielführend – denn: Nicht alles was zählt, ist auch zählbar. ■