

Glaubwürdigkeit im Stakeholder-Management

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

3., vollständig überarbeitete Auflage

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Versus Verlag AG, Zürich

Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag unter
www.versus.ch

Umschlagbild: Michael Wyss · Zürich

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

ISBN 978-3-03909-722-7 (PDF)

Vorwort

Die Stakeholder eines Unternehmens werden immer wichtiger, da sie in den letzten Jahren zunehmend einen grösseren Einfluss auf das Verhalten des Managements auszuüben versuchen. Dies zeigt sich zum Beispiel bei der Entwicklung nachhaltiger Produkte, der Wahl von Lieferanten oder der Gestaltung von Vergütungssystemen. Doch wie soll sich ein Unternehmen gegenüber seinen verschiedenen Stakeholdern verhalten, welche Strategien sind möglich und welche sind erfolgversprechend?

Ziel dieses Buches ist es, fundierte Antworten auf diese Fragen zu geben. Im Mittelpunkt steht die Glaubwürdigkeit gegenüber den Stakeholdern, denn sie entscheidet letztlich, ob die Stakeholder dem Unternehmen ihr Vertrauen schenken. Es wird gezeigt, was ein glaubwürdiges Verhalten bedeutet, mit welcher Strategie ein solches erreicht werden kann, welche Regeln und Grundsätze dabei zu beachten sind und welche Instrumente zur Verfügung stehen. Zudem werden die Ausführungen durch viele aktuelle Beispiele ergänzt und veranschaulicht.

Mein grosser Dank geht an Judith Henzmann vom Versus Verlag und an Evelyn Ostertag, die mich beide sehr kompetent und engagiert bei der Herausgabe dieser dritten Auflage unterstützt haben.

Zürich, im April 2015

Jean-Paul Thommen

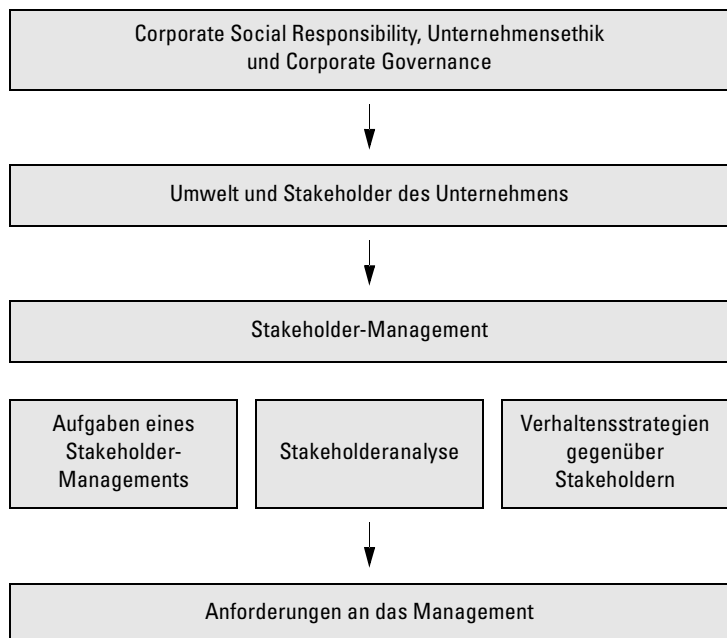
Inhaltsverzeichnis

1	Stakeholder-Management	11
1.1	Corporate Social Responsibility, Unternehmensethik und Corporate Governance	12
1.2	Umwelt und Stakeholder des Unternehmens	17
1.2.1	System-Perspektive: Innen- und Aussenwelt	17
1.2.2	Institutionelle Perspektive: Stakeholder-Konzept ..	20
1.2.3	Problembezogene Perspektive: Issue Management	23
1.2.4	Zusammenfassung	26
1.3	Stakeholder-Management	29
1.3.1	Aufgaben eines Stakeholder-Managements	29
1.3.2	Analyse von Stakeholdern	30
1.3.3	Verhaltensstrategien gegenüber Stakeholdern	34
1.4	Anforderungen an das Management	39
	Zur Diskussion: Zauberwort Corporate Social Responsibility ..	42
	Vertiefende Literatur	45
2	Glaubwürdigkeitsstrategie	47
2.1	Glaubwürdigkeit des Unternehmens	48
2.1.1	Begründung der Glaubwürdigkeit	48
2.1.2	Glaubwürdigkeit als Leitmotiv	51
2.1.3	Glaubwürdigkeitsstrategie und ihre Elemente	52
2.2	Verantwortliches Handeln	54

2.3	Kommunikatives Handeln	60
2.3.1	Kommunikation und Corporate Governance	60
2.3.2	Was heisst Kommunikation?	62
2.3.3	Kommunikationskonzept	67
2.3.4	Öffentlichkeitsarbeit	70
2.3.4.1	Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Strategy	70
2.3.4.2	Prinzip der verhaltensorientierten Kommunikation	73
2.3.4.3	Prinzip der mitwirkungsorientierten Kommunikation	74
2.3.4.4	Prinzip der vollständigen Kommunikation	76
2.3.4.5	Prinzip der vorurteilslosen Kommunikation	77
2.3.4.6	Prinzip der ergebnisoffenen Kommunikation	79
2.3.5	Kommunikationsprozess	80
2.3.6	Evaluation der Kommunikation	82
2.4	Innovatives Handeln	83
2.4.1	Ziele und Arten von Innovationen	83
2.4.2	Voraussetzungen für Innovationen	88
	Zur Diskussion: Krisenkommunikation	90
3	Implementierung einer Glaubwürdigkeitsstrategie	95
3.1	Organisatorische Umsetzung	96
3.1.1	Institutionelle statt personale Perspektive	96
3.1.2	Organisatorische Hindernisse	96
3.1.3	Organisatorische Voraussetzungen	100
3.2	Institutionelle Massnahmen	102
3.2.1	Einleitung	102
3.2.2	Ethikkodex (Verhaltenskodex)	103
3.2.2.1	Inhalt eines Ethikkodex	103
3.2.2.2	Nutzen eines Ethikkodex	106
3.2.2.3	Umsetzen eines Ethikkodex	108
3.2.3	Unternehmenskultur	110
3.2.3.1	Bedeutung der Unternehmenskultur	111
3.2.3.2	Unternehmenskultur und Unternehmensethik	112

3.2.4	Strukturelle Massnahmen	115
3.2.4.1	Einleitung	115
3.2.4.2	Ethikstellen	116
3.2.5	Global Compact	119
3.2.5.1	Idee und Ziele	119
3.2.5.2	Die 10 Prinzipien	120
3.2.5.3	Umsetzung	121
3.2.5.4	Kritik	122
3.2.6	Social Accountability	123
3.2.6.1	Idee und Ziele	123
3.2.6.2	Inhalt/Prinzipien	124
3.2.6.3	Zertifizierung	124
3.2.7	Personelle Massnahmen	125
3.2.8	Zusammenfassung	126
3.3	Ethikprogramm	128
3.3.1	Grundlage eines Ethikprogrammes	128
3.3.2	Erarbeitung und Weiterentwicklung eines Ethikprogrammes	130
3.3.3	Probleme bei der Implementierung eines Ethikprogrammes	130
3.4	Glaubwürdigkeitsmatrix als Evaluationsinstrument	133
3.4.1	Ziel der Glaubwürdigkeitsmatrix	133
3.4.2	Interpretation der Glaubwürdigkeitsmatrix	135
3.4.3	Weiterentwicklung der Glaubwürdigkeitsmatrix	135
	Zur Diskussion: Was nützt ein Ethikkodex?	138
	Literaturverzeichnis	141
	Stichwortverzeichnis	147
	Der Autor	151

1 Stakeholder-Management



1.1 Corporate Social Responsibility, Unternehmensethik und Corporate Governance

Kooperation statt Machtausübung	<p>Wirtschaftliches Handeln geschieht nicht im luftleeren Raum. Das Handeln von Unternehmen betrifft die Qualität des Lebens anderer Institutionen und Menschen. Will ein Unternehmen langfristig überleben, so hat es sich der Auswirkungen seiner Handlungen bewusst zu sein. Es darf seine Umwelt nicht beherrschen, sondern muss mit ihr zusammenleben.</p>
Unternehmen als quasi-öffentliche Institution	<p>Die zunehmende Bedeutung der Auswirkungen des Verhaltens von – vor allem grossen – Unternehmen auf die Gesellschaft in wirtschaftlicher, politischer, technischer, kultureller und sozialer Hinsicht sowie auf die Natur machten diese Unternehmen immer mehr zum Gegenstand der öffentlichen Diskussion und des öffentlichen Interesses. Deshalb bezeichnet Ulrich (1977) Grossunternehmen als quasi-öffentliche Institutionen.</p>
Corporate Social Responsibility	<p>Als Teil eines übergeordneten Systems hat das Unternehmen somit nicht nur bestimmte Rechte, die ihm zugesprochen werden, sondern auch – und dies in seinem eigenen Existenzinteresse – bestimmte Pflichten zu übernehmen. Diese Pflichten hat es sowohl gegenüber den unmittelbar betroffenen Gruppen (wie beispielsweise Mitarbeitenden, Konsumenten, Kapitalgebern) als auch gegenüber den nur mittelbar betroffenen Gruppen der Gesellschaft wahrzunehmen. Man spricht deshalb auch von der <i>Corporate Social Responsibility</i> eines Unternehmens.</p>
Unternehmensethik	<p>Akzeptiert man diese Betrachtungsweise, dann stellt sich die Frage, nach welchen Regeln und Normen sich ein Unternehmen verhalten soll, d. h. die grundlegende Frage, welche Werte bzw. ethische Haltung ein Unternehmen bzw. seine Mitarbeitenden ihrem Handeln zugrunde legen sollen. Mit dieser Frage beschäftigt sich das Gebiet der <i>Unternehmensethik</i> als Teilbereich der Ethik als wissenschaftlicher Disziplin der Philosophie (siehe Box «Drei Teilgebiete der Ethik» auf Seite 13).</p>
Ethik und Wettbewerbsfähigkeit	<p>Es bleibt allerdings die Frage offen, inwieweit eine Unternehmensethik formuliert werden kann, die nicht die Wettbewerbsfähigkeit einschränkt und damit die Existenz des Unternehmens gefährdet. Oder mit anderen Worten: Eine gute Ethik darf nicht so beschaffen sein, dass sie zu einem reinen Selbstzweck wird und die (wirtschaftliche) Realität vernachlässigt. Auf der anderen Seite darf sie aber nicht Mittel zum Zweck werden; es wäre gefährlich, eine</p>

Drei Teilgebiete der Ethik

Die Disziplin der Ethik unterscheidet drei Teilgebiete: Die *normative Ethik*, die *Metaethik* und die *angewandte Ethik*.

Die *normative Ethik* befasst sich mit der Kernfrage der Ethik «Was soll ich tun?». Dabei sucht sie nicht so sehr nach Lösungen für konkrete moralische Konflikte, deren Diskussion insbesondere Thema der angewandten Ethik ist, sondern fokussiert auf grundlegendere Fragen wie beispielsweise, was moralische Konflikte eigentlich auszeichnet oder wie sich moralische Werte, Normen und Prinzipien (z. B. das Lügenverbot) begründen lassen. Dazu greift die normative Ethik auf verschiedene Moraltheorien zurück, die grundlegende normative Kriterien zur Verfügung stellen.

Während die normative Ethik die Moral also sozusagen aus der Binnenperspektive zu durchleuchten sucht, nimmt die *Metaethik* eine Vogelperspektive ein: Sie blickt von oben auf den Gegenstandsbereich der Ethik und fragt beispielsweise danach, was Werte und Normen eigentlich sind und ob es in der Ethik so etwas wie Objektivität oder Wahrheit geben kann. Die Metaethik interessiert sich also auch für den Stellenwert moralischer Aussagen: Handelt es sich dabei um «richtige» und «falsche» Sätze (wie z. B. mathematische Sätze) oder eher um Geschmacksurteile?

Die *angewandte Ethik* setzt das normative Instrumentarium für konkrete Bereiche und Fälle ein. Obwohl die darin behandelten Fragen schon die Philosophen der Antike beschäftigten (Aristoteles äußerte sich etwa zur Frage der Legitimität von Suizid), ist die angewandte Ethik als eigenständige Disziplin vergleichsweise jung: Aufgrund des wissenschaftlich-technischen Fortschritts bildete sich ab Mitte des 20. Jahrhunderts die Technikfolgenabschätzung als eine Art Vorläuferin der angewandten Ethik aus: Welchen Risiken darf man andere Menschen aussetzen?

Das technische Können im Bereich der Medizin geht überdies mit einer Reihe von Gerechtigkeitsfragen einher, die vorher nicht zur Debatte standen. Als 1954 die erste Nierentransplantation glückte, stellte sich damals zum Beispiel die Frage, wer entsprechende Organe erhalten sollte, aber auch, was es heisst, dass eine Lebendorganspende freiwillig erfolgt.

Mit der Zeit haben sich – ausgehend von den spezifischen Problemen in spezifischen Bereichen – immer mehr Teilgebiete herausgebildet, beispielsweise Wirtschafts- und Unternehmensethik, Umweltethik, Tierethik, politische Ethik, Wissenschaftsethik oder Medienethik.

Quelle: Bleisch/Huppenbauer 2014, S. 35f.

instrumentelle Ethik zu entwickeln. Ziel muss es sein, nach einer Ethik zu suchen, die unter ethischen Gesichtspunkten Sinn macht, d. h. die ein gutes, gerechtes und vernünftiges Handeln ermöglicht, mit der aber gleichzeitig wirtschaftliches Handeln (nicht aber unbedingt *jedes* wirtschaftliche Handeln) möglich ist. Damit wird die

Ethik nicht zum Instrument, sondern zur Bedingung, selbst wenn unter Berücksichtigung dieser Ethik ein höherer finanzieller Gewinn erzielt wird.

Aufgrund der Unternehmenskrisen und Skandale, die in den letzten Jahren durch unethisches Verhalten ausgelöst worden sind

– man denke etwa an Bilanzfälschungsskandale, Managerlöhne, Verheimlichung wichtiger Informationen, Ausnützen von Insider-

Unternehmenszusammenbrüche, Management-Fehler und Buchhaltungsbetrügereien haben Vertrauen und Zuversicht geschwächt. Die zuvor oft mehr theoretisch geführte Corporate Governance-Diskussion hat plötzlich und schmerzlich konkrete Aktualität gewonnen.

Peter Athanas

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» wurde von Economiesuisse im Juli 2002 erstmals veröffentlicht.

Der «Swiss Code» wendet sich im Sinne von Empfehlungen und unter Anwendung des «comply or explain»-Prinzips an die schweizerischen Publikumsgesellschaften. Auch nicht kotierte, volkswirtschaftlich bedeutende Gesellschaften oder Organisationen (inkl. solche in anderer Rechtsform als der Aktiengesellschaft) können dem «Swiss Code» zweckmässige Leitideen entnehmen.

Seit seiner Einführung hat der «Swiss Code» die Entwicklung der Corporate Governance in der Schweiz massgeblich geprägt und sich als Instrument der Selbstregulierung bewährt.

Er betont ganz besonders das Konzept des nachhaltigen Unternehmenserfolgs als Leitstern einer sinnvollen «Corporate Social Responsibility». Er sieht zudem spezifische Anpassungen zur Zusam-

mensetzung des Verwaltungsrats (einschliesslich der Frauenvertretung) und zum Risikomanagement (inkl. Compliance) vor.

Der «Swiss Code» gibt den Unternehmen Empfehlungen für die Ausgestaltung ihrer Corporate Governance. Er vermittelt ihnen über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Informationen und gewährleistet ihre organisatorische Flexibilität. Diese hat sich als wichtiger Standortvorteil der Schweiz erwiesen. Jedes Unternehmen soll die Möglichkeit behalten, eigene Gestaltungsideen zu verwirklichen. Neu soll dieses aber in geeigneter Weise erklären, inwiefern die Corporate Governance des Unternehmens von den Empfehlungen des «Swiss Code» abweicht (Grundsatz «comply or explain»).

Quelle: Economiesuisse 2014

informationen –, ist die Forderung an die Unternehmen gestellt worden, sich selber klare Richtlinien zu geben und Regeln zu setzen, um die Interessen der Aktionäre und Stakeholder zu berücksichtigen. Diese Diskussion wird unter dem Begriff Corporate Governance geführt:

Corporate Governance

Corporate Governance umfasst die Regeln und Grundsätze in Bezug auf Organisation und Verhalten, durch die ein Unternehmen geführt und kontrolliert wird. Im Vordergrund stehen dabei die Beziehungen zwischen Verwaltungsrat und seinen verschiedenen Anspruchsgruppen im Innen- und Aussenverhältnis.

Dabei soll durch eine hohe Transparenz den Anspruchsgruppen ermöglicht werden, das unternehmerische Verhalten und dessen Resultate jederzeit anhand dieser Regeln und Grundsätze zu überprüfen. Corporate Governance dient deshalb dazu, Unsicherheit bei den Anspruchsgruppen zu reduzieren und unethisches Verhalten des Managements zu verhindern.

Auf diesem Hintergrund hat die Economiesuisse als Verband der Schweizer Unternehmen aus allen Branchen einen Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance formuliert (siehe Box). Sie ist dabei von folgender Leitidee einer Corporate Governance ausge-

Credit Suisse – Grundlagen und Richtlinien zur Corporate Governance

Die Corporate Governance der Credit Suisse richtet sich nach international anerkannten Standards. Wir sind bemüht, die Interessen aller Anspruchsgruppen angemessen zu wahren, und anerkennen die Wichtigkeit guter Corporate Governance. Eine transparente Offenlegung der Corporate Governance erleichtert den verschiedenen Interessenvertretern, die Qualität der Gruppe und ihres Managements zu beurteilen und unterstützt die Investoren bei ihren Anlageentscheidungen. Die Credit Suisse richtet sich nach den im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance vorgeschriebenen Prinzipien einschliesslich der im Anhang aufgeführten Empfeh-

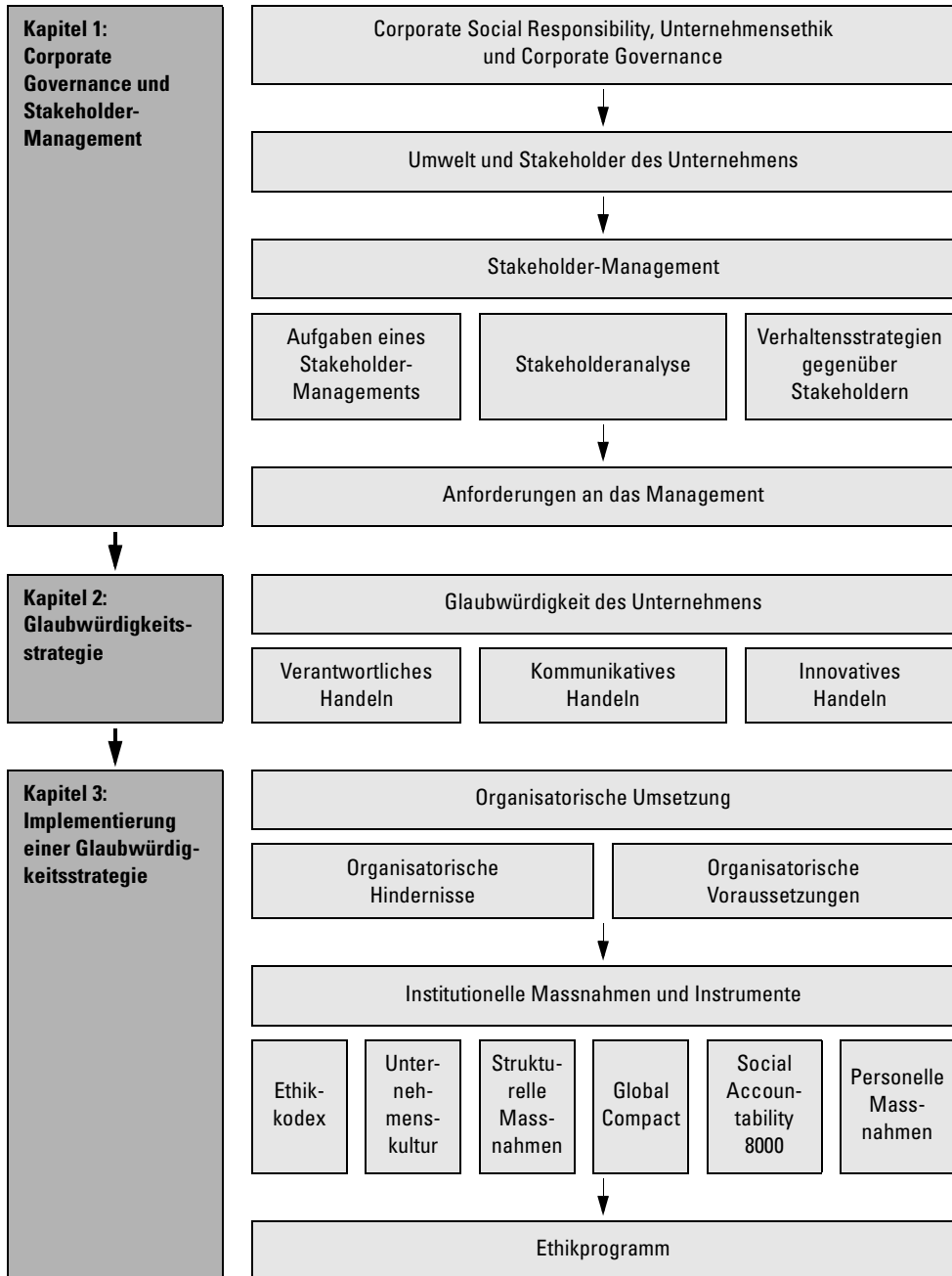
lungen zur Festsetzung der Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Wir passen unsere Standards laufend an, um den Entwicklungen in der Corporate Governance in Rechtsgebieten auch ausserhalb der Schweiz Rechnung zu tragen. Wie bereits in den vergangenen Jahren richteten die Aufsichtsbehörden (...) ein besonderes Augenmerk auf die Vergütungspraxis von Finanzinstituten.

Quelle: <https://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/publications/annualreporting/2013/csg-ar13-corporate-governance-de.pdf> [Abrufdatum 21.4.2015]

gangen: «Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.» (Economiesuisse 2014, S. 6)

Im Rahmen einer Corporate Governance stellt sich für ein Unternehmen deshalb die Frage, wie solche Regeln und Grundsätze formuliert werden sollen und wie es sich zu verhalten habe, damit es den Anforderungen seiner Anspruchsgruppen gerecht wird. Auf diese Problemstellung und auf Lösungsansätze wird in den folgenden Abschnitten und Kapiteln eingegangen (► Abb. 1). Insbesondere stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wer sind die Stakeholder, wie können sie analysiert werden und welches sind mögliche Verhaltensstrategien? (Abschnitt 1.2 und Abschnitt 1.3)
- Welche *Anforderungen* stellen sich an das Management bei der Wahl einer Erfolg versprechenden Verhaltensstrategie gegenüber den Stakeholdern? (Abschnitt 1.4)
- Was bedeutet *Glaubwürdigkeit* gegenüber den Stakeholdern und was hat dies für das Verhalten von Unternehmen zur Folge (*Glaubwürdigkeitsstrategie*)? (Kapitel 2)
- Wie kann eine Glaubwürdigkeitsstrategie umgesetzt werden, welche Massnahmen und Instrumente stehen zur Verfügung? (Kapitel 3)



▲ Abb. 1 Inhaltsübersicht