
E5 GESELLSCHAFTLICHE TRANSPARENZ UND MITBESTIMMUNG

HINTERGRUND + ZIEL

Unternehmen existieren nicht im luftleeren Raum, sondern wirken durch ihr wirtschaftliches Tun auf das gesellschaftliche Umfeld der Region. Interne Unternehmensentscheidungen können einen nachhaltigen Einfluss auf externe Berührungsgruppen haben, wie z.B. die Anrainer/ Menschen der Region, die Zivilgesellschaft, zukünftige Generationen sowie die Natur (Tier- und Pflanzenwelt). Sie sind betroffen von den Standort- und Produktentscheidungen und sollten als Betroffene auch mitentscheiden können.

Für eine stärkere Mitbestimmung ist eine umfassende Transparenz eine unerlässliche Grundvoraussetzung. Zwar gibt es eine steigende Nachhaltigkeitsberichterstattung, meistens werden aber wesentlichen Aspekte ausgeblendet oder nur teilweise berücksichtigt. Eine externe Verifizierung der publizierten Daten bleibt in den sensiblen Bereichen (z.B. Standorte in kritischen Ländern etc.) häufig aus.

Ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen informiert umfassend und aktiv die Öffentlichkeit über alle wesentlichen Aspekte ihrer geschäftlichen Tätigkeiten. Damit haben alle Berührungsgruppen (Zivilgesellschaft, Anrainer, etc.) einen Einblick ins Unternehmen und können ihre Interessen einbringen und das Unternehmen im Sinne des Gemeinwohls positiv beeinflussen. Die Glaubwürdigkeit dieser Transparenz steigt, wenn die Angaben extern verifiziert werden können oder unabhängige Institutionen einen uneingeschränkten Zugang zu den Informationen haben.

Die Mitbestimmung des gesellschaftlichen Umfeldes ist bei allen wesentlichen Grundsatz- und Rahmenentscheidungen notwendig, die massive Auswirkungen auf die Berührungsgruppen haben. Dabei geht das Unternehmen aktiv vor der Entscheidungsfindung auf die betroffenen Berührungsgruppen zu und bindet sie konsensual ein. Eine breite Beteiligung bei alltäglichen, operativen Entscheidungen erscheint uns weder praktikabel noch zielführend.

ABGRENZUNGEN/ VERHÄLTNIS ZU ANDEREN INDIKATOREN

Die Einbindung von Berührungsgruppen geschieht in unterschiedlichen Indikatoren

- A1 = Lieferanten
- B1 = Geldgeber
- C5 = Mitarbeiter
- D1 = Kunden
- D2 = Mitbewerber

Für E5 bleiben dann noch folgende Gruppen übrig:

- Regionale Berührungsgruppen (Anrainer/ Gemeinde/ Staat)
- Zivilgesellschaftlich betroffene NGOs, wobei diese auch die zukünftigen Generationen sowie Umwelt und Natur vertreten.

IMPULSFRAGEN

Impulsfragen Transparenz

- Welche Form der Berichterstattung haben wir? Welche wesentlichen und kritischen Daten geben wir wie an die Öffentlichkeit?
- Was sind die kritischen Informationen für die gesellschaftlichen Berührungsgruppen? Wie hoch ist da unsere Transparenz? Welche Gründe gibt es für ein transparentes/ intransparentes Vorgehen?

Impulsfragen Mitbestimmung

- Welche Berührungsgruppen haben bei welchen Unternehmensentscheidungen welche Auswirkungen zu spüren? Wie wird das beurteilt?
- Welche Formen der Stakeholder¹-Einbindung haben wir? Wie viele Stakeholder-Gespräche haben wir im Berichtszeitraum geführt? Wie sind sie dokumentiert? Und aus welchen Gründen machen wir welche Form der Berührungsgruppen-Mitbestimmung?
- Bei welchen Entscheidungen ist es sinnvoll, eine Außensicht einzuholen oder die Stakeholder einzubeziehen? Bei welchen Entscheidungen ist es notwendig?
- Welchen Grad der Mitbestimmung haben wir? Was hindert uns daran, die Stakeholder intensiver einzubinden? Welche positiven Erfahrungen gibt es in unserer Branche? Was sind die Hinderungsgründe für eine vermehrte Einbindung der Berührungsgruppen?
- Wie kann eine Einbindung einerseits konsensual sein, schon im Vorfeld starten und gleichzeitig effektiv und möglichst wenig Ressourcen binden?

BEWERTUNGSTABELLE

Transparenz

Sub-Indikator	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Umfang GWÖ-Bericht (hoch)	GWÖ-Bericht mit weniger als drei aussagekräftigen Sätzen zu jedem Subindikator	GWÖ-Bericht mit drei aussagekräftigen Sätzen zu jedem Subindikator	Detaillierte Beschreibung jedes Subindikators, direkter Link von der Startseite	+ alle kritischen ² Aspekte genannt, direkter Link von der Startseite, aktive Werbung für den GWÖ-Bericht

Sollte im letzten Jahr kein GWÖ-Bericht erstellt worden sein, dann kann es für einen Nachhaltigkeitsbericht folgende Bewertung geben:

GRI Level ³	GRI Level C	GRI Level B	GRI Level A	GRI Level A und Sector Supplement
Verifizierung	Punktuell, indirekt extern verifiziert	Externe Evaluation der Risiken	Externe Verifikation aller wesentl. Kriterien, „low level of assurance“ niedriges Niveau	Externe Verifikation aller wesentlicher Kriterien, „high level of assurance“ + + umfassende Kooperation mit NGOs

¹ Mit Stakeholder sind die relevanten Berührungsgruppen gemeint, hier die regionalen oder zivilgesellschaftlichen Berührungsgruppen

² Kritische Daten sind z.B. Beteiligungen an anderen Unternehmen und Tochtergesellschaften in Steueroasen, Lobbyingzahlungen an politische Entscheidungsträger/ - institutionen (Parteien/ Verbände)

³ Auf Basis der Vorgaben des GRI = Global Reporting Initiative – derzeitiger Standard in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, siehe auch www.globalreporting.org

Mitbestimmung

Kriterium	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Art der Mitbestimmung + Dokumentation (hoch)	Reaktiv: Anhörung von Beschwerden + Reaktion	Aktiv: Dialog mit den relevanten Entscheidungsträgern des Unternehmens + umfassende Dokumentation	Aktiv +: Konsensorientierte Entscheidungen, Dokumentation mit Konsequenzen öffentlich zugänglich	Innovativ: mind. 50% Konsensuale Entscheidungen
Umfang der Mitbestimmung + einbezogener Berührungsgruppen (mittel)	Einzelne Maßnahmen/ Projekte über begrenzte Zeit Einige Berührungsgruppen	Immer wieder umfassende Mitbestimmungsprozesse Die wichtigsten Berührungsgruppen	Regelmäßige Einbeziehung bei wichtigen Themen/ strategischen Entscheidungen Alle Berührungsgruppen	Permanenter Dialog und Mitbestimmung bei wesentlichen Themen/ strategischen Entsch. Alle Berührungsgruppen

Prozentuale Gewichtung Transparenz/ Mitbestimmung nach Unternehmensgröße

Prinzipiell gilt: Je größer das Unternehmen ist, desto höher ist die Bewertung der wirklichen Mitbestimmung im Vergleich zur Transparenz.

Mitarbeiterzahl	Gewichtung Transparenz	Gewichtung Mitbestimmung
1-2	80 -100%	0-20%
3-10	70-90%	10-30%
11-50	60-80%	20-40%
51-250	50-70%	30-50%
251-1.000	40-60%	40-60%
Über 1.000	30-50%	50-70%

Auch hier wäre noch detaillierter zu differenzieren, ob es sich um Dienstleistungs- oder Produktionsbetriebe handelt. Dienstleistungsunternehmen haben prinzipiell eher geringere Auswirkungen auf die Umwelt als Produktionsunternehmen. Ausnahmen sind z.B. Architekten, Banken und PR-Agenturen.

Auch muss bei jedem Unternehmen konkret geschaut werden, welche Entscheidungen mögliche Stakeholder beeinflussen könnten und bei wie vielen davon welche Art von Mitbestimmungsmöglichkeit angewendet wurde.

Kritische Daten/ Entscheidungen

Hier folgt eine Liste von kritischen Daten/ Entscheidungen, bei denen Transparenz und Mitbestimmung höchst erwünscht sind:

- Bauvorhaben aller Art; Umweltverträglichkeitsprüfungen
- Produktionsprozesse mit Risikostoffen sowie potentiellen Beeinträchtigungen der Anrainer durch Emissionen (in Luft, Wasser, Boden), Lärm, Geruch, Lichtverschmutzung etc.
- Eingriffe in die Natur
- Standortverlagerungen und der damit im Zusammenhang stehende Arbeitsplatzabbau
- Beteiligungen an anderen Unternehmen und Tochtergesellschaften in Steueroasen

- Lobbyingzahlungen an politische Entscheidungsträger/ - institutionen (Parteien/ Verbände)

Unternehmensspezifische Besonderheiten

Sowohl für EPU's als auch für alle anderen Unternehmen kann ein umfassend ausgefüllter Gemeinwohl-Bericht bis zu 100% des Transparenz-Anteiles ausmachen.

Für EPU's kommt der Aspekt der Mitbestimmung kaum in Betracht, weil die Auswirkungen von EPU's sehr gering sind. Je kleiner ein Unternehmen, desto unwesentlicher ist der Aspekt der gesellschaftlichen Mitbestimmung.

Der GWÖ-Bericht kann entweder in einen GRI-Nachhaltigkeitsbericht integriert werden, wobei die GWÖ-spezifischen Indikatoren konkret ausgearbeitet werden sollten, oder der GWÖ-Bericht kann anstelle eines Nachhaltigkeitsbericht stehen.

Fehlende Website gibt 20% Minus in der Gesamtpunktzahl.

DEFINITION/ ASPEKTE

Wolfgang G. Weber sowie das internationale Forschungsnetzwerk OPEN⁴ zitiert folgende Abstufung der (MitarbeiterInnen) Beteiligung, die auch für diesen Indikator angewandt werden kann:⁵

1. Keine Partizipation
2. Information
3. Anhörung (= Konsultation)
4. Mitwirkung
5. Mitbestimmung, Mitentscheidung
6. Selbstbestimmung

Je höher der Grad der Mitbestimmung ist, desto positiver wird dies in diesem Indikator bewertet. Dabei geht es nicht nur darum, den Wert der „Demokratie“ auf möglichst viele gesellschaftliche Bereiche zu erweitern (Demokratisierung), sondern auch um das Einbeziehen der kollektiven Intelligenz. Diese Form der Mitbestimmung trägt dazu bei, dass die unterschiedlichen Tätigkeiten eines Unternehmens weiser, nachhaltiger und „besser“ werden.

Es gibt zwei Hauptmotive für die Einbeziehung der Berührungsgruppen:

- 1) Eigeninteresse des Unternehmens:

(Wirtschaftliche) Ziele können nur dadurch mit hoher Sicherheit erreicht werden, wenn die Berührungsgruppen adäquat und effektiv eingebunden werden

- 2) Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft:

Mitbestimmung wird als Wert an sich betrachtet und daher wird ein relevanter Anteil der Unternehmensentscheidungen öffentlich diskutiert und so umfassend und effektiv wie möglich konsensual entschieden.

Voraussetzung für eine Mitwirkung des gesellschaftlichen Umfeldes ist eine umfassende Transparenz über interne Entscheidungsprozesse und deren mögliche Auswirkungen sowie ein leichter Zugang zu diesen Informationen.

Auf der Ebene der Unternehmenstransparenz hat sich im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Standard der Global Reporting Initiative (GRI)

⁴ Organizational Participation in Europe Network (OPEN)

⁵ Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S.272; Wegge, Jürgen: Motivation, 2010, S. 159.

etabliert. Trotz stetig steigenden Anforderungen des GRI-Standards sind dennoch Themen von ethischer Relevanz nur lückenhaft adressiert.

Der Gemeinwohl-Bericht der GWÖ ist eine weitere Möglichkeit, diese gesellschaftliche Transparenz herzustellen.

Ein detaillierter Vergleich zwischen GWÖ-Indikatoren und GRI-Standards ermöglicht es Unternehmen, die bisher ihre Nachhaltigkeitsberichte nach GRI-Normen geschrieben haben, leichter auf die GWÖ-Berichte umzusteigen.⁶

GWÖ-Berichte werden bei diesem Indikator für das Kriterium Transparenz höher bewertet, weil sie uns umfassender erscheinen und zudem immer von unabhängigen AuditorInnen überprüft werden.

MITBESTIMMUNG/STAKEHOLDER-PARTIZIPATION

Maack/ Ulrich unterscheiden von der Motivation und Ausprägung her zwei Formen des Stakeholder-Engagements:⁷

„Altertümliches“ Stakeholder Management	„Modernes“ Stakeholder Management
Strategisch motiviert (Primat der `Erfolgsrationalität`)	Ethisch-reflektiert (Primat der Legitimität)
Technokratisch-manipulativ	Verständigungsorientiert
Management von Einflusspotenzialen	Beziehungsgestaltung
Immunisierung gegen Kritik machtvoller Stakeholder (`Schutzschild-Ansatz`)	Aufbau von Vertrauen und Erschließung von Kooperationsmöglichkeiten
´Kurz- & mittelfristige Gewinne´	Langfristigkeitsperspektive
Motto: `... weil es gefordert wird – oder sich rechnet...`	Motto: `weil es das Richtige ist´) und unserem Verständnis als verantwortungsbewussten Bürgers entspricht)

Diese Übersicht gibt eine erste Hilfe für die Unterscheidung, ob das Stakeholder Management nachhaltig und beziehungsorientiert ist oder ob es nur eine weitere Maßnahme für die Steigerung des „Shareholder-Values“ ist. Die Mitbestimmung nach unserem Verständnis geht noch deutlich über das „Moderne Stakeholder Management“ hinaus.

Ein erster Schritt in die Richtung mehr Mitbestimmung sind Stakeholder-Dialoge, wobei für die Bewertung derselben wesentlich ist, inwieweit die Berührungsgruppen wirklich mitentscheiden können bzw. deren Anregungen umgesetzt werden. Reden ohne zu Handeln wird maximal als „Erste Schritte“ bewertet.

Für den Stakeholder-Dialog gibt es laut Maak/Ulrich folgende Leitideen, die auch für andere Maßnahmen als Orientierung gelten könnten:⁸

- Wechselseitige Achtung und Anerkennung
- Verständigungsbereitschaft
- Inklusion aller Betroffenen
- Chancengleichheit
- Begründungsorientierung – Auseinandersetzung auf Basis von Argumenten
- Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit
- Reflexionsbereitschaft

⁶ Dieser Vergleich ist auf unseren Wiki abrufbar: <https://wiki.gwoe.net/pages/viewpage.action?pageId=1540419>

⁷ Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 177.

⁸ Vgl. Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 184-5.

- Zuhören – Argumentationszugänglichkeit
- Zwanglosigkeit der Gesprächssituation

Mögliche Vor- und Nachteile von Stakeholder-Dialogen/ Management

Maak/Ulrich formulieren folgende Vorteile für ein aktives Stakeholder-Management:⁹

- Risikominimierung
- Verbesserte Entscheidungsqualität
- Wechselseitiges Verständnis
- Tragfähige Beziehungen
- Verdiente Reputation
- Vertrauen

Natürlich gibt es auch mögliche Nachteile, wie z.B.:

- Längere Dauer von Entscheidungsprozessen
- Erhöhter Aufwand an interner/externer Kommunikation
- Problematik der Auswahl der Themen, über die mitbestimmt werden kann
- Aufwand für den Prozess an sich

Etwas umfassender werden die Vorteile in einem Manual zur Durchführung von Stakeholder-Dialogen dargestellt, das vom Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit in Deutschland in Auftrag gegeben wurde:

- „Kompetenzen werden gebündelt. Die Herausforderungen, beispielsweise durch wachsende Armut, Klimawandel, HIV/AIDS, Korruption und Globalisierung, erfordern eine Bündelung der Expertise verschiedener Akteure.
- Die Zusammenarbeit in Stakeholder-Dialogen fördert eine effizientere Nutzung von Mitteln und Ressourcen, da diese gemeinsam eingesetzt werden.
- Die in Kooperation erreichten Ergebnisse sind oft belastbarer, tragfähiger und nachhaltiger als Einzellösungen und werden daher von den beteiligten Stakeholdern eher angenommen. Auch das Umfeld der Stakeholder akzeptiert sie eher. Dies fördert die Akzeptanz und Reputation der Zusammenarbeit.
- Stakeholder-Dialoge steigern die Kapazität von komplexen Systemen, Lösungen zu finden. Das Zusammenführen unterschiedlicher Kompetenzen und eine gemeinsame Gestaltung erhöhen die Lernfähigkeit im Vergleich zu Aktivitäten nur in einer Institution oder nur in einem Sektor.
- Die Qualität und Glaubwürdigkeit von Meinungsbildungsprozessen steigt, wenn vielseitige Sichtweisen integriert und Interessen ausbalanciert werden. Die Kenntnis verschiedener Argumente verhindert starre Positionen. Allerdings fällt es häufig schwerer, Entscheidungen praktisch umzusetzen.
- Gemeinsam vereinbarte Strategien sind leichter umzusetzen, wenn sie in einem gleichberechtigten, transparenten Dialog entwickelt wurden. Dann müssen Stakeholder von den Beschlüssen nicht erst überzeugt werden, sondern identifizieren sich sofort mit den erarbeiteten Ergebnissen.
- Stakeholder-Dialoge erhöhen die Bereitschaft zur Selbstverpflichtung, da die beteiligten Akteure die Zukunftsgestaltung beeinflussen können. Sie fühlen sich mitverantwortlich, sind daher interessiert am gemeinsamen Erfolg und multiplizieren die Ergebnisse.
- Stakeholder-Dialoge lösen gesellschaftliche Starre und Konflikte. Aktive Beteiligung an Stakeholder-Dialogen fördert ein gemeinsames Ausloten von

⁹ Vgl. Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 178-80.

Zukunftsmöglichkeiten. Dies erweitert die Perspektiven der Beteiligten und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten für alle.“¹⁰

Prinzipiell stehen einem höheren Aufwand für die Organisation und eine längere Zeit bis zur Umsetzung deutliche Vorteile gegenüber. Gemeinwohlorientiertes Verhalten kann auch wirtschaftlich erfolgreich sein!

WIDERSTÄNDE - FRAGEN

Ähnlich wie bei der Innerbetrieblichen Mitbestimmung gibt es vielfache Einwände gegen die gesellschaftliche Mitwirkung. Hier sind einige Einwände aufgelistet und ein paar Antworten aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie gegeben.

„Wieso soll es überhaupt eine Mitbestimmung von außen geben, warum sollen Externe über Interna entscheiden?“

Demokratiepolitisch scheint es nachvollziehbar, dass die von einem Unternehmen betroffenen Umwelten eine direkte Mitsprachemöglichkeit haben. Indirekt funktioniert das über die lokalen und nationalen Regierungen, direkt ist es derzeit kaum möglich. Wirtschaften findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern hat ökologische, ökonomische und soziale Auswirkungen.

Sinnvoll können Stakeholder-Dialoge sein, wenn:

- „ein Anliegen nur mit Unterstützung verschiedener Akteursgruppen und Entscheidungsträger umgesetzt werden kann,
- die nachhaltige Umsetzung die Akzeptanz bestimmter Anspruchsgruppen (Betroffene und Beteiligte) voraussetzt oder
- eine Veränderung des Status Quo angestrebt wird, die relevanten Akteure sich jedoch in Bezug auf Richtung, Ziel und Umsetzungsmodalitäten der Veränderung nicht einig sind.“¹¹

Für den einzelnen Unternehmer ist es ein Experimentierfeld, das derzeit nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Unternehmen hinter den Grundgedanken der Demokratie steht und diese Mitbestimmungsprozesse auch positive Auswirkungen auf die Organisation selbst haben.

„Derzeit gibt es kaum eine gesellschaftliche Mitbestimmung in Unternehmen, wieso soll ich damit anfangen?“

Für alle wesentlichen Neuerungen in der Gesellschaft braucht es Pioniere, die anfangen. Ohne diese „Anfänger“ gibt es keinen Wandel. Und so ein „Anfängerdasein“ ist oftmals mühselig, schwierig und ungewiss im Ausgang, gleichzeitig kann es sehr erfüllend sein, wenn der Pionier nach zehn Jahren zurückblickt und sagen kann: „Ich bin mir meinen Werten treu geblieben und habe trotz des Aufwandes einiges erreicht!“.

Und dieses Pionier-Denken ist prinzipiell unabhängig in welchem Bereich es verwirklicht wird.

„Bei welchen Entscheidungen dürfen welche Berührungsgruppen mitentscheiden?“

Bei der Analyse der Stakeholder gibt es drei Kriterien, die eine erste Auswahl treffen helfen:¹²

¹⁰ GIZ: Manual, S.5+6

¹¹ GIZ: Stakeholderdialoge. Ein Manual, gefunden auf: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0182de-stakeholder-dialoge.pdf>, S. 7. (03.08.2011)

- Die Betroffenheit/ das Interesse der Stakeholder: niedrig, mittel, hoch.
- Die vermutete/ wirkliche Reaktion auf die Maßnahmen/ das Projekt: positiv, neutral, negativ
- Die reale Macht der Stakeholder: niedrig, mittel, hoch.

Auf Basis dieser Kriterien kann das Unternehmen eine Matrix erstellen und so eine erste Differenzierung vornehmen. Letztendlich entscheidet das Unternehmen nach ihren Ressourcen und Interessen, welche Stakeholder es im Vorfeld einbezieht. Strategisch sollten die eingebunden werden, die durch ihren Widerstand einen negativen Einfluss auf das Unternehmen sowie das Image haben. Idealerweise sollten alle interessierten und betroffenen Berührungsgruppen eingebunden werden.

HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG IM UNTERNEHMEN

Kurzhilfe:

- Ist-Zustand erheben (wie transparent sind wir zuzeit? Bei welchen Entscheidungen wurden die Berührungsgruppen wie eingebunden?)
- Soll-Zustand bestimmen (Vision/ Ziel)
- Strategie wie dieser Sollzustand erreicht werden soll – klare Maßnahmen + Monitoring

BEISPIELE + BEST PRACTISES

The Body Shop

The Body Shop ist sicherlich ein sehr glaubwürdiges Beispiel für die Involvierung der Berührungsgruppen. Im Indikator D1 „Ethisches Verkaufen“ wird unter KundInnenmitbestimmung SMUD, ein regionaler Energieanbieter aus Kalifornien angeführt, der auch Pionier in dem Bereich der Einbindung seiner Berührungsgruppen ist.

Maak und Ullrich führen Anita Roddicks „Body Shop“ als ein Fallbeispiel für einen Pionier im Stakeholdermanagement an, das ich hier wörtlich zitieren möchte:¹³

„Anita Roddick gründete das Kosmetikunternehmen `The Body Shop` zunächst als `Ein-Frau-Geschäft` 1976 in Brighton (UK). Abgestoßen von Tierversuchen, Verpackungsmüll und falschen Versprechungen der Kosmetikindustrie setzte sie von Beginn an auf eine integrative Wertschöpfung, d.h. nicht nur auf ökonomische Performance, sondern auch und vor allem auf soziale und ökologische Kriterien. Von ihren zahlreichen Reisen inspiriert, erdachte sie eine Vielzahl an Naturkosmetikprodukten und setzte auf möglichst einfache und umweltfreundliche Verpackungen. Im später definierten Mission-Statement des Unternehmens heißt es: [...] mit der Geschäftstätigkeit streben wir nach sozialem und ökologischem Wandel.

Für soziale und gesellschaftliche Herausforderungen sensibilisiert, versuchte das Unternehmen früh, das integrative Wertschöpfungsmodell auch in geeignete Instrumente der Geschäftsführung zu übersetzen. Anita Roddick wusste als politisch aktive Unternehmerin, dass die Öffentlichkeit ein Recht auf Transparenz auch jenseits finanzieller Kennzahlen hatte. The Body Shop führte in den 90er-Jahren als Pionierunternehmen das Konzept des `Ethical Auditing` ein und erkannte, dass der Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens eine wichtige Funktion haben

¹² Vgl. 9:pm: Stakeholdermanagement. Ein Best-Practise-Ansatz, auf <http://www.virtualuniversity.ch/autor/weilacher/stakeholdermanagement.pdf> S.3+4 (03.08.2011)

¹³ Maak, Thomas/Ullrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S.173/4. Die Quellen von der Case-Study sind: „Centre for Stakeolding and Sustainable Enterprise (2002): `The Body Shop – Local Community Consultation`, Reserach Report Kingston University (UK); The Body Shop 1997 `Value Report`; The Body Shop Website (Quelle: www.thebodyshopinternational.com, abgerufen am 16.12.2004)“

würde. In den drei Hauptbereichen `Ökologische Aspekte`, `Soziale Aspekte` und `Tierversuche` sollte gemeinsam mit den Stakeholdern beraten werden. Doch wer waren diese Stakeholder – wen sollte man zu Gesprächen einladen und wie diesen Diskurs vorbereiten?

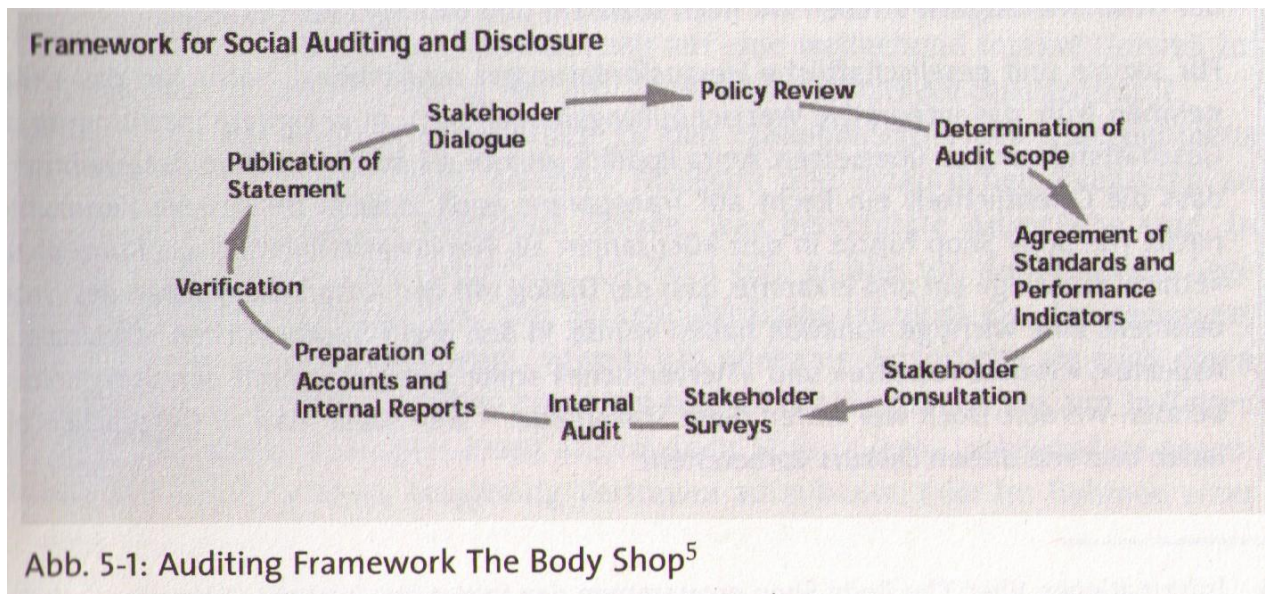
Man wollte den Dialog von Beginn an so inklusiv wie nur möglich gestalten. Einen globalen Dialog anzustoßen - das Unternehmen war mittlerweile auch international sehr erfolgreich - hätte aber die Kapazitäten des Unternehmens gesprengt, und so einigte man sich darauf, zunächst im Heimatland Großbritannien zu beginnen. Als erstes wurden relevante Anspruchsgruppen aufgefordert, ihren Standpunkt zu der Unternehmenspolitik zu formulieren. Zu den identifizierten Stakeholdern gehörten: Angestellte, Franchise-Nehmer, Kunden, Zulieferer, Aktionäre, Vertreter lokaler Gemeinschaften und Nichtregierungsorganisationen. Nachdem die offensichtlichsten Probleme ermittelt waren, versandte The Body Shop Fragebögen mit dem Ziel, die Unternehmensleistung in Anbetracht der Stakeholderansprüche und der gesetzten Vorgaben (Mission Statement) zu evaluieren. Die Ergebnisse wurden von einer unabhängigen Organisation ausgewertet und schließlich publiziert. Anschließend wurde der Report an alle Beteiligten versandt mit der Bitte, Feedback zu den Ergebnissen abzugeben, welche dann in einem Folgetreffen diskutiert wurden.

Anschaulich wird dieser Prozess im Werte-Bericht 1997 von The Body Shop dargestellt, wobei sich die nachfolgende Abbildung 5-1 exemplarisch auf den Bereich `Soziale Aspekte` beschränkt. Eine ähnliche Methodik wurde in den Bereichen `Ökologische Aspekte` sowie `Tierversuche` angewendet. Innerhalb des Reports wurden die verschiedenen Stakeholder dazu aufgefordert, zu folgenden Punkten Stellung zu nehmen:

- (1) Das Vorgehen von The Body Shop im Dialog
- (2) Informationen der jeweiligen Stakeholder
- (3) Die Methodik der Konsultation
- (4) Die Ergebnisse des Konsultationsprozesses, sowie
- (5) Qualitative und quantitative Standards der Evaluation.

Um gemeinsam nächste Schritte zu kommunizieren, antwortete auf jede dieser Sektionen ein Mitglied der Geschäftsführung von The Body Shop.

Eine Verifikation der Ergebnisse wurde am Ende des Reports von führenden Audit-Institutionen in jedem der drei Hauptgebiete vorgenommen [...]. In einigen lokalen Gebieten wurden zudem Advisory Panels eingeführt. Lokalen Stakeholdern wurde darin die Möglichkeit geboten, als Berater vor Ort dem Unternehmen ihre Sichtweisen dazulegen und dafür zu sorgen, dass lokales Engagement des Unternehmens möglichst effektiv ist, sowie den Stakeholderdialog insgesamt zu verbessern.“



REWE Group

In Kooperation von Global 2000 (E5-Stakeholder) & Caritas (E5-Stakeholder) wurde 2010 mit der REWE Group das „Pro Planet Siegel“ für konventionelle Landwirtschaftsprodukte entwickelt, um diese Produkte umweltfreundlicher und sozial verträglicher weiter zu verändern.¹⁴

Dies ist ein erster Ansatz, bei dem die E5- Stakeholder nicht nur um ihre Meinung gefragt werden sondern auch Mitentwickeln.

Kritisch zu hinterfragen sind hier allerdings, wieso nicht stattdessen Bio-Landwirtschaft noch mehr gefördert wird, ob ein weiteres Siegel nicht zu mehr Verwirrung bei den Verbrauchern führt und was die konkreten, nachweisbaren Erfolge sind.

¹⁴ Vgl. <http://www.global2000.at/site/de/magazin/umweltmagazin/konventionellelandwirtschaft/article-konventionellelandwirtschaft.htm>, kritisch dazu: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handeldienstleister/zoff-nach-ard-markencheck-rewe-weist-vorwuerfe-gegen-oeko-siegel-zurueck/7616568.html> und die Sendung [Markencheck Rewe](#) (ARD) – ab 29:30 Minuten

LITERATUR

- [EU-Multistakeholder-Forum](#) (Tipps für die Durchführung)
- Freeman, R. Edward: Strategic Management. A stakeholder approach, 2010
- Freeman, R. Edward: [Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success \(Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Series in\)](#), 2007
- GIZ: [Manual, 2011] Stakeholder-Dialoge. Ein Manual, 2011, online verfügbar auf: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0182de-stakeholder-dialoge.pdf> (03.08.2011)
- Hansmann, Klaus-Peter (u.a.): Der Erfolg von Nachhaltigkeitsmanagement, Hamburg, 2003
- [Health Canada Policy Toolkit for public Involvement in decision making](#)
- Julia Löhr (CSR-Forum): [Leitfaden für einen Stakeholder-Dialog](#)
- [Liste von Nachhaltigkeitsberichten aus DACH](#) (Glocalist, unvollständig)
- Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: [Unternehmensführung, 2007] Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer/ Poeschel, 2007
- Wikipedia-Eintrag zu [Openbusiness](#)
- [Osmers, Henning: Stakeholderdialoge und Unternehmenserfolg](#),
- [www.partizipation.at](#) (Umfassende Datenbank zur BürgerInnenbeteiligung mit erprobten Methoden und Ansätzen, die auch für die Stakeholder-Mitbestimmung eingesetzt werden können)
- [Stakeholder-Forum](#) (weltweite Organisation, die sich für mehr Stakeholder-Demokratie einsetzt)
- [Überblick zum Stakeholdermanagement](#) (15seitige Präsentation der SPOL AG)
- [Umfassende internationale Datenbank von Nachhaltigkeitsberichten](#) (Corporate Register, Registrierung notwendig)
- WU Inst. für Unternehmensführung: [Wettbewerbsvorteil Stakeholdermanagement](#)
- Wieland, Josef: Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance. Manangement, Netzwerke, Diskurse. Marburg: Metropolis Verlag, 2008