

Stakeholdertheorie im Kontext von Novalux Young

Jan-Philipp Brauchle und Luca Spinelli

Keywords

Social Startups, ethische Beratung, Novalux, Stakeholdertheorie

Ziel des Beitrags ist es, das Umfeld von „Novalux Young“ auf Basis des Stakeholderkonzepts zu charakterisieren, eine Orientierung für zukünftiges Handeln zu geben sowie die Wirkung strategischer Entscheidungen zu bewerten. Das Stakeholderkonzept basiert auf der Veröffentlichung „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ von Edward R. Freeman. „Novalux Young“ ist eine Art Beratungsplattform für junge „social Startups“. Der Schwerpunkt der Beratung liegt darin, Firmengründer in der Anfangsphase bei der Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmenskonzepts zu unterstützen. Im theoretischen Bereich des Beitrags werden Stakeholdertheorie und „Novalux Young“ in Verbindung zueinander gesetzt. Der praktische Teil konstruiert dann ein Stakeholdersystem für „Novalux Young“. Hierbei wird Wert darauf gelegt, die Stakeholdertheorie durch eine Stakeholdermap, die durch eine gezielte Befragung relevanter Stakeholder empirisch gestützt wird, konkret in die Praxis zu überführen.

janphilipp.brauchle@googlemail.com
luc.spin@web.de

1. Einleitung

„Panta Rhei“ – „Alles fließt“. Bereits vor 2500 Jahren war den Denkern der Antike klar, dass die einzige Konstante unseres Daseins der stete Wandel ist. Unerschütterliche Wahrheiten und jahrhundertealte Weltbilder werden vom Strom der Zeit davongetragen und räumen den Platz für neue Köpfe mit neuen Konzepten. Gesellschaftliche Gruppen formieren sich, streben nach politischer Macht und lösen sich wieder auf. Eine Dynamik, die aus der Retrospektive vielleicht vernünftig erscheint, jedoch in der Gegenwart teils willkürlich und zusammenhangslos erscheint und aufgrund des limitierten Fokus der Zeitgenossen auch nicht hinreichend vorhergesagt werden kann. Abhängige Veränderungen und sich verändernde Abhängigkeiten in einer Welt in der alles fließt und nichts bleibt.

Trotz Pathos rechtfertigt sich die abstrakte Annäherung durch den konkreten Stellenwert, den Veränderung als Leitmotiv für die folgende Analyse innehat. Erstens ist der Kern dieses Beitrags einem Paradigmenwechsel innerhalb des betriebswirtschaftlichen Denkens geschuldet: Der strategische Fokus der Unternehmen und der Wissenschaft erweitert den monistischen Blick vom Interesse der Shareholder auf die Gesamtheit der das Unternehmen umgebenden Interessengruppen. Die Stakeholder-Betrachtung ist das Phänomen, respektive die Antwort auf eine internationale und gesellschaftsübergreifende Tendenz zu höherer Vernetzung, Transparenz und steigender Komplexität. Zweitens erlaubt die Stakeholdertheorie die Integration vielfältiger Akteure in die Analyse und verbessert somit nachhaltig die Sensitivität und damit Präzision der Management-Entscheidungen. Unternehmen sind Objekte unterschiedlicher Interessen mit unterschiedlicher Gestaltungsmacht. Eine strategisch optimale Positionierung muss dieser Tatsache Rechnung tragen. Die besondere Stärke der Stakeholdertheorie liegt nun in der ganzheitlichen Evaluation von Veränderungen, die ihren Ausdruck in einem veränderten Verhalten der Stakeholder sowie deren zugrunde liegenden Intentionen findet. Es bezeichnet die Kunst Veränderungen durch vorhergehende Analysen vorherzusagen und somit Instabilitäten und Wettbewerbsnachteilen auszuweichen und im besten Falle den Wandel sogar zur eigenen Ausweitung zu nutzen. Eine akkurat koordinierte Position mit einer sorgfältig differenzierten und analysierten Stakeholderlandschaft erlaubt einen hohen Grad an Antizipationskompetenz und folglich Flexibilität für die Entscheidungsträger. Diese Entscheidungsoptimierung verbessert wiederum die Positionierung im Markt.

Der Bogen zu Novalux ergibt sich geradezu von selbst: Ein fließendes Konzept, dessen Form und Inhalt sich stets neu definieren und das mit „Novalux Young“ eine einzigartige Hybridform

aus Inkubator und Beratung skizziert hat, welches es sich zur Aufgabe macht, junge Social Startups bei der Unternehmensgründung zu unterstützen. Auf dem Weg dorthin benötigt „Novalux Young“ mehr als nur eine gute Idee. Es braucht einen Steuermann, einen Kompass und eine Karte. Dieser Beitrag macht es sich zur Aufgabe letzteres bereitzustellen. Dies wird erreicht, indem auf die theoretischen Betrachtung der Stakeholdertheorie und deren Anwendung auf „Novalux Young“, die Skizzierung einer Stakeholder Karte folgt, für die zukünftigen Entscheider von „Novalux Young“ ein unmittelbares Orientierungsinstrument darstellt. Interviews mit Stakeholdern sind dabei ein wichtiges Mittel, um den klaren Bezug zur Realität zu gewährleisten.

2. Theoretisches Fundament – Stakeholdertheorie

Die Stakeholdertheorie entwickelte sich mit dem Wandel des gewerblichen Sektors und seiner Unternehmen. Zu der Zeit, in der sich ein Unternehmen vor allem über seine Produkte definierte, wurden nur die Zulieferer von produktionsrelevanten Ressourcen und die Kunden als für das Unternehmen von Bedeutung erachtet. Dies änderte sich aufgrund des Wachstums sowie der Trennung von Eigentum und Management dieser Firmen. Nun wurden auch die Interessen einzelner konstituierender Gruppen in die Pläne der Unternehmen eingegliedert. Vor allem die Maximierung des „shareholder return“, also des Gewinns der Aktionäre wird bei diesem Konzept als Hauptaufgabe des Unternehmens angesehen. Externe wirtschaftliche Entwicklungen infolge der Globalisierung zwingen viele Unternehmen zur Einnahme einer neuen Perspektive. Um weiterhin erfolgreich zu bleiben, kehren die Verantwortlichen großer multinationaler Konzerne der betriebswirtschaftlichen „Shareholderview“ den Rücken und wenden sich der Stakeholderperspektive der Unternehmung zu (vgl. Carroll/Buchholz 2003).

Ein „Stake“ beschreibt ein Interesse, eine Forderung oder Erwartung an etwas. Dies kann vom einfachen Interesse an einem Vorhaben des Unternehmens, bis hin zu einer rechtlichen Forderung nach Eigentümerschaft am Konzern reichen. Hieraus lassen sich verschiedene Rechte von Gruppen oder Individuen ableiten, die von juristischer, aber auch moralischer Natur sein können. So haben etwa die Angestellten eines Unternehmens das Recht auf die Wahrung ihrer Privatsphäre oder auf faire Behandlung durch den Arbeitgeber.

Ein Stakeholder ist nach Edward R. Freeman, dem Begründer der Stakeholdertheorie, „jedes Individuum oder jede Gruppe, die aktiv die Handlungen, Aktionen, Entscheidungen, Politik,

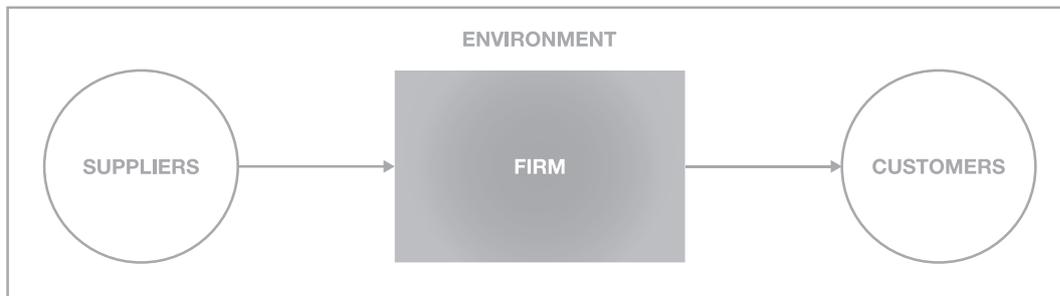


ABBILDUNG 1: THE PRODUCTION VIEW OF THE FIRM
(EIGENE DARSTELLUNG)

Praktiken oder Ziele einer Organisation beeinflussen kann oder von diesen beeinflusst wird.“ (Freeman 1984). Dies verdeutlicht die bestehende Interdependenz zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern. Der Begriff „Stakeholder“ stellt eine Variation des traditionellen „Stockholders“ bzw. „Shareholders“ dar. Diese bilden eine Teilgruppe der Stakeholder und besitzen Eigentumsanteile an einem Unternehmen in Form von Aktien. Zum modernen Verständnis des Stakeholders werden unterschiedliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Gruppen wie zum Beispiel Aktionäre, Angestellte, Kunden, Zulieferer, Medien oder Umweltorganisationen gezählt.

Die Relevanz bestimmter Stakeholder für eine Firma basiert, Carroll und Buchholtz zufolge, auf den drei Attributen Legitimität, Macht und Dringlichkeit (s. Abbildung 2). Legitimität beschreibt hier die wahrgenommene Gültigkeit der Forderung eines Stakeholders nach Berücksichtigung durch das Unternehmen. Somit besitzen die Eigentümer sowie die Angestellten eines Konzerns eine hohe Legitimität aufgrund ihrer engen und expliziten Beziehung zum Unternehmen. Weniger Legitimität können die Forderungen gesellschaftlicher Gruppen enthalten. Macht ist die Fähigkeit einen Effekt auszuüben. Ein Stakeholder besitzt Macht, falls er, unabhängig seines Legitimationsanspruchs, Einfluss auf die Vorhaben eines Unternehmens nehmen kann. Selbst sozial aktive Gruppen, wie die Tierschutzgruppe PETA, die nur einen geringen Legitimitätsanspruch genießen, können beispielsweise unter Mithilfe der Medien Macht auf ein Unternehmen ausüben und dieses zur Berücksichtigung ihrer Forderungen zwingen. Die Dringlichkeit der Forderung eines Stakeholders lässt sich daran erkennen, inwieweit sie der schnellen Beachtung oder Beantwortung des Unternehmens bedarf. Eine unmittelbare Reaktion kann sowohl bei einem Streik der Belegschaft oder der Demonstration einer Gruppe von Umweltaktivisten erforderlich sein. Erfüllt die Forderung

einer Gruppe mindestens eines dieser drei Attribute, so ist es für ein Unternehmen ratsam sich damit zu beschäftigen (vgl. Friedman/Miles 2006).

Die jüngste Geschichte birgt zahlreiche Beispiele, in denen multinationale Konzerne die Macht oder Dringlichkeit einer Stakeholderforderung unterschätzten und dadurch geschädigt wurden. Die US-amerikanische Baumarktkette Home Depot geriet 1998 unter massiven Druck von mehreren gesellschaftlichen Umweltgruppen, unter anderem dem „Rainforest Action Network“. Diese veranstalteten während ihrer „Days of Action“ zahlreiche Demonstrationen vor Home Depot Filialen, auf denen sie die Verarbeitung von Regenwaldholz in verschiedenen Produkten des Baumarkts anprangerten. Nach der Androhung weiterer Demonstrationen und Zeitungsanzeigen unterzeichnete die Geschäftsführung von Home Depot schließlich eine Vereinbarung, die jegliches Regenwaldholz aus ihrer Produktpalette verbannte. Trotz der Einigung waren die Verluste durch die Schädigung der Marke für das Unternehmen enorm (vgl. Carroll/Buchholz 2003). Inwieweit ein implementiertes Stakeholdermanagement den Schaden für das Unternehmen hätte reduzieren können, lässt sich nur spekulativ feststellen. Sicher ist jedoch, dass der altgediente und limitierte Fokus auf die alleinigen Interessen der Shareholder ein solches Szenario und die damit entstehenden Unkosten nicht zu antizipieren in der Lage ist.

Besonders im Kontext der notwendig zu treffenden existenziellen Weichenstellungen von Startups hat die Stakeholdertheorie als eine der einflussreichsten Denkmodelle für unternehmerische Strategieentscheidungen hohe Relevanz. Das Gelingen oder Scheitern eines ambitionierten Unternehmenskonzepts in der „Early Stage“ ist stets Ergebnis von bewussten unternehmerischen Entscheidungen und den Umständen eines unbeherrschbaren Umfelds. Interne Kapazitäten wie finanzieller Handlungsspielraum und ein kompetentes Management sind zwar notwendige, jedoch keineswegs hinreichende Erfolgsfaktoren. Besonders in der anfälligen Gründungsphase eines Unternehmens liegt es häufig außerhalb des Einflussbereichs des jeweiligen Startup-Managements, ob die wirtschaftlich richtige Entscheidungen auch adäquaten Profit generieren.

„The Managerial View of the firm simply provides no cohesive way of understanding the changes that have and will occur“ (Freeman 1984: 22).

Es gilt den Blick vom Unternehmen schrittweise weitläufiger auf das relevante Umfeld zu richten und die wahrscheinlichen Resultate bestimmter Entscheidungen möglichst umfassend abzuschätzen und auf den Firmenerfolg zurückzuführen. Es gilt die Stakeholder-Landschaft wahrzunehmen und

die verschiedenen Interessengruppen differenziert zu berücksichtigen, um somit die Erfolgchancen im Markt zu maximieren.

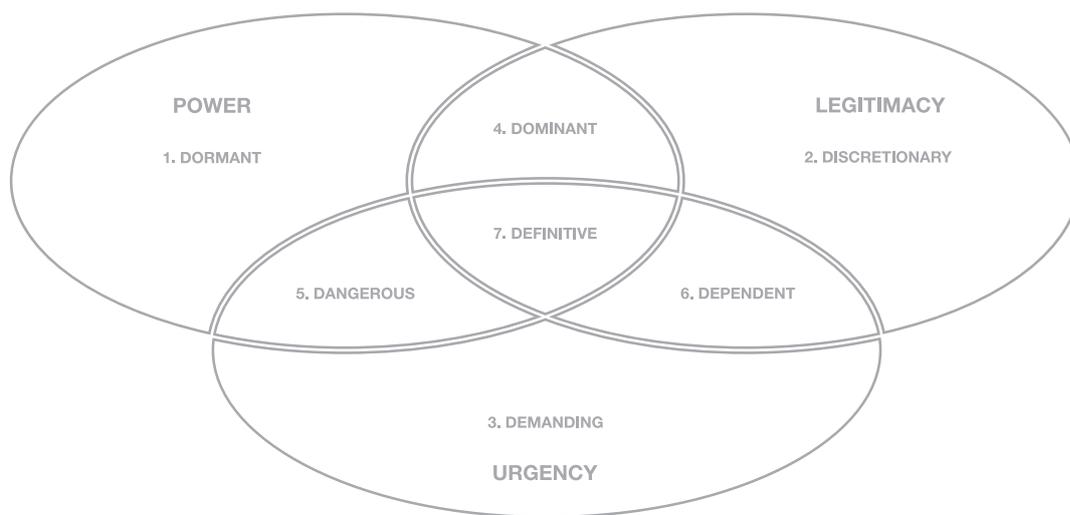


ABBILDUNG 2: POWER, LEGITIMACY, URGENCY (MITCHELL / AGLE / WOOD 1997)

3. „Novalux Young“ im Kontext der Stakeholdertheorie

3.1 „Novalux Young“: die besondere „Unternehmensberatung“

„Novalux Young“ muss den im vorigen Kapitel aufgezeigten Zusammenhang zwischen internen Entscheidungen und externen Einflüssen verinnerlichen, nicht nur um in der zukünftigen Praxis Startups durch ökonomischen Wellengang zu lotsen, sondern um sich zunächst selbst erfolgreich zu positionieren. Wie kann Novalux sowohl für Sponsoren als auch für Startups zu einem attraktiven Erfolgsfaktor werden? Wie kann Novalux Kompetenzen binden und Wettbewerbsvorteile aufbauen? Was ist die spezifische Nachfrage der Zielgruppe, die es mit einem zugeschnittenen Angebot zu befriedigen gilt? Um diese strategischen Fragen zufriedenstellend zu lösen, wird in dem vorliegenden Beitrag die Stakeholdertheorie als theoretisches Modell genutzt. Um diese

Stakeholdertheorie anwendbar zu machen, muss ersteinmal auf „Novalux Young“ im Speziellen eingegangen werden. Das Konzept Novalux weist trotz vieler genereller Gemeinsamkeiten mit üblichen Unternehmensberatungen zentral über die klassische Definition einer Unternehmensberatung hinaus. Folgerichtig erfordert es daher einer genaueren Betrachtung der spezifischen Geschäftscharakteristika von „Novalux Young“.

Business Inkubator

Novalux als Business Inkubator nimmt spezielle Aufgaben wahr, die über die reine Beratungsleistung hinausgehen und dementsprechend auch eine unterschiedliche Finanzierung erfordern (Siehe hierzu in diesem Band Buchwitz 2013: 144). Viele junge entwicklungsfähige Unternehmungen und vielversprechende Neugründungen benötigen in der „Seed + Early Stage“ weit mehr Kapital als sie zu diesem Zeitpunkt selbst generieren können, um eine erfolgreiche Markteinführung zu gewährleisten. Novalux unterstützt diese Startups bei der Kapitalsuche und sammelt Investments, indem eine für Investoren attraktive Plattform aufgebaut wird, die es erlaubt eine Bandbreite spezieller Startups simultan zu fördern. Diese finanzielle Förderung ermöglicht es den Startups die Überlebenschancen im Markt zu maximieren und generiert somit andererseits eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Kapitalrückfluss für die Investoren. Die bestmögliche Wirkung des bereitgestellten Geldes wird durch die Union von Inkubator und Beratung sichergestellt sowie durch die Bereitstellung von strategisch wichtigen Kontakten und Netzwerken. Durch diese komplexere Geschäftsidentität werden weitere Stakeholder für Novalux bedeutend wie Fonds, öffentliche Förderprogramme und private Investoren.

Social Startups

Die Kundengruppe ist auf ein schmales Marktsegment limitiert. Gefördert und beraten werden lediglich Startups, d.h. sich im Prozess der Unternehmensgründung befindende Konzepte. Hierbei ist die Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Prozessstufen eines Unternehmens sicherlich nicht eindeutig, was aber nicht als Schwäche interpretiert werden sollte, sondern vielmehr als ein höherer Grad an Flexibilität bezüglich der Förderungsobjekte. Dasselbe gilt für das zweite notwendige Attribut, welches die soziale Identität der Startups verlangt. Dieses Kriterium ist sicherlich noch breiter auszulegen, da ein Unternehmen über Produktpalette, Produktion, Vertrieb, Controlling

etc. eine Vielzahl von Handlungsfeldern umfasst, welche vereint eine Unternehmensidentität konstituieren. Entscheidungsinstanz über Grenzgänger ist die Novalux-Beratung in Absprache mit den finanziellen Sponsorenparteien. Der Fokus auf „Social Startups“ resultiert in einer speziellen Sponsoren- und Zielgruppenzusammensetzung und macht somit eine Differenzierung der Stakeholder-Analyse erforderlich. „In essence the manager must undertake to play the role of a particular group“ (Freeman 1984: 133). Welche Investoren mit welchen Intentionen sind nun für Novalux interessant? Zentrale Akteure für Novalux sind vorwiegend öffentliche Förderungsinitiativen, Social Entrepreneurs und auf Nachhaltigkeit spezialisierte Fonds, wohingegen private renditeorientierte Venture Capitalists in den Hintergrund treten. Unterschiedliche Interessengruppen profitieren nun von einem Gelingen der geförderten Unternehmen und damit einhergehend von einem prosperierenden Novalux. Gesellschaftlicher Fortschritt und ökonomische Verantwortung als handlungsleitende Motive dominieren das Streben nach Profit.

Ethisch und studentisch

Neben diesen fundamentalen Charakteristika gibt es weitere spezifische Eigenheiten, die von hoher Relevanz für die Stakeholder-Betrachtung sind. Ein Großteil der Beratungsleistung enthält eine ethische Zielvorstellung. Das Jungunternehmen wird in seinem sozialen Streben unterstützt und (durch Anreize) motiviert Aspekte ethischen Managements auf weitere Tätigkeitsbereiche auszudehnen. Dies geschieht, wie die gesamte Beratungsleistung als solche, adäquat auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten und enthält sowohl Schulungen der Mitarbeiter, als auch konkrete Verbesserungsvorschläge für operative Prozesse (z.B. Wahl der Zulieferer, Vertriebswege). Diese zusätzliche Beratungsleistung resultiert in einer notwendigen Anpassung des Beraterprofils und der Marketingstrategie respektive der Positionierung im Markt. Des Weiteren ist das Grundgerüst von Novalux studentisch und die Universität ist der infrastrukturelle Rahmen. Alle Entscheidungsprozesse müssen diesem Umstand Rechnung tragen und die Hochschule als solche sowie ihre unterschiedlichen Mitgliedergruppen in die Analyse miteinbeziehen. Diese gliedern sich hauptsächlich in die Universitätsleitung als Förderer und Vermittler, die Professoren als Vermittler und Kompetenzträger und schließlich die Studenten als Kompetenzträger und Mitarbeiter.

Kriterien zur Charakterisierung der Stakeholder von Novalux

Durch die Kategorisierung der Stakeholder schafft sich die Geschäftsführung zunächst einen Überblick über die verschiedenen konkreten und potentiellen Gruppen und Individuen mit ihren Möglichkeiten auf das Unternehmen einzuwirken. Desweiteren beeinflusst die Kategorisierung auch zukünftige Entscheidungen des Managements und die Zielsetzung, da hierbei die Stakeholder und deren Interessen berücksichtigt werden müssen. Die Autoren der modernen Literatur zur Stakeholdertheorie unterscheiden sich in ihren Definitionen von Kriterien, unter denen die Stakeholder charakterisiert werden sollen. Dies folgt aus der Diversität der Ziele, mit denen die einzelnen Ansätzen verfolgt werden. Wie oben bereits beschrieben existieren zahlreiche Ansätze zur Weiterentwicklung von Freemans Theorie. Namentlich sind dies Mithcell, Agle und Wood, die mit Freemans Prinzip, das die wahren Stakeholder für eine Firma festlegt, nicht übereinstimmen. Ihre Theorie entspricht im Ansatz einer „normativen Theorie“, die ein geschlossenes System zur Identifikation und Priorisierung der einzelnen Gruppen enthält. Stakeholder werden dabei durch die drei Attribute Legitimität, Macht und Dringlichkeit charakterisiert und eingeordnet. Das betroffene Unternehmen kann anhand der Kategorisierung seine Strategien gegenüber dem jeweiligen Typ anpassen. Dies ist vor allem für junge Startup Unternehmen wie „Novalux Young“ von großer Bedeutung, da deren fragile Marktposition zwingend erfordert, besonders sensibel auf jegliche Entwicklungen in ihrem Umfeld zu reagieren. Sie erhalten einen Wegweiser für den richtigen Umgang mit den einzelnen Interessengruppen.

VORHANDENE ATTRIBUTE	KATEGORISIERUNG
MACHT	SCHLAFEND
LEGITIMITÄT	DISKRET
DRINGLICHKEIT	FORDERND
MACHT UND LEGITIMITÄT	DOMINANT
MACHT UND DRINGLICHKEIT	GEFÄHRLICH
LEGITIMITÄT UND DRINGLICHKEIT	ABHÄNGIG
MACHT, LEGITIMITÄT UND DRINGLICHKEIT	DEFINITIV

ABBILDUNG 3: STAKEHOLDERTYPEN (EIGENE DARSTELLUNG)

Besitzt ein Stakeholder mehrere dieser Eigenschaften, verändert sich auch sein Einfluss auf das Unternehmen und die damit verbundene Strategie des Managements im optimalen Umgang mit dem Stakeholder. Insgesamt entstehen somit 7 Stakeholdertypen (siehe Abbildung 2 und Abbildung 3).

Die Idee des Social-Startups unterscheidet sich von den herkömmlichen Unternehmensformen in der Hinsicht, dass es neben dem konventionellen Wachstums- und Renditeziel versucht einen sozialen Mehrwert zu schaffen. Diese Unternehmensphilosophie wird jedoch nicht von allen wirtschaftlichen Gruppen geteilt. Sie stößt häufig auf Ablehnung oder Unverständnis. Im Fall von „Novalux Young“ als Social Startup ist es daher sinnvoll ein weiteres Kriterium der Stakeholderkategorisierung einzuführen. Zusätzlich zu den drei beschriebenen Attributen werden die Anspruchsgruppen nach ihrer „Haltung gegenüber „Novalux Young“, eingestuft. Dies trägt dazu bei bereits frühzeitig auszumachen, welche Gruppen eine potenzielle Gefahr für das Unternehmen darstellen können. Solche Stakeholder bedürfen dann stetiger Aufmerksamkeit. Nach Berücksichtigung aller Kriterien entstehen somit 7 Stakeholdertypen auf den 3 verschiedenen Ebenen: unterstützend, neutral, feindlich. Ein wichtiger Faktor dieses Konzepts der Kategorisierung ist die Möglichkeit der Stakeholder sich mittels Fusion oder Kooperation in einen anderen Stakeholdertyp zu verwandeln. Solche Transformationen müssen erkannt und Strategien entsprechend angepasst werden, da sonst Risiken für Unternehmen entstehen können.

4. Praktische Ausführung

4.1 Stakeholderanalyse

Freeman zufolge stellt sich am Anfang einer Stakeholderanalyse für die Geschäftsführung eines Unternehmens die Frage: Wer sind unsere aktuellen und potentiellen Stakeholder? Welche Gruppen oder Individuen werden von den Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens beeinflusst oder beeinflussen es? Das Ziel einer Stakeholderanalyse ist die kategorisierte Erfassung aller Stakeholder, mithilfe derer das Management seine Strategie individuell anpassen kann. Zunächst müssen hierfür die einzelnen Stakeholder identifiziert werden. Nach erfolgreicher Identifizierung werden die Interessengruppen anhand der Ausprägung der definierten Kriterien in Klassen eingeteilt. Dies wird zuletzt in der Stakeholdermap veranschaulicht. Die Karte teilt alle relevanten Stakeholder anhand ihrer vorhandenen Attribute auf. Für das Management eines Unternehmens dient diese

Karte als Orientierung und Gebrauchsanweisung. Die einzelnen Kategorien bestimmen das Verhalten der Geschäftsführung gegenüber den Stakeholdern in dieser Kategorie. Um den Rahmen des Beitrags nicht zu sprengen, werden wir uns bei der detaillierten Analyse exemplarisch auf die wichtigsten Stakeholdergruppen von „Novalux Young“ konzentrieren: die Mitarbeiter, namentlich die Seminarteilnehmer, die finanziellen Investoren und die Klienten. Auf die weiteren Stakeholder wird in einer Übersicht am Ende jeden Schritts verwiesen.

4.1.1 Stakeholderidentifikation

Unmittelbare Stakeholder

Als erste Gruppe sind die Mitarbeiter zu nennen. Deren Aufgabenfelder gliedern sich in Administration, Kapitalakquise und Beratung. Sie sind die Kernkompetenz von Novalux und ihre Leistungsfähigkeit ist die Schlüsselvariable für das Gelingen des Unternehmens. Im Falle von Novalux rekrutieren sich die Mitarbeiter vor allem aus dem akademischen Umfeld. Unter der Aufsicht und Leitung von Professoren und Dozenten des ökonomischen sowie philosophischen Lehrstuhls stellen die Seminarteilnehmer die Arbeitskraft von „Novalux Young“ dar. Abhängig von der Entwicklung des Projekts wird bei steigendem Arbeits- und Komplexitätsaufwand sicherlich auch eine externe Verstärkung möglich werden, sei es in Form von Grafikexperten oder kooperierenden Beratungen. Die Mitarbeiter von „Novalux Young“ besitzen einen definitiven Status aus folgenden Gründen: Ihr Legitimitätsanspruch ist sehr hoch, da ihre Beziehung zum Unternehmen größtmöglich ist. Die Mitarbeiter, respektive die Studenten und Professoren, konstituieren Novalux und aufgrund dieser existenziellen Abhängigkeit sind ihre Forderungen stets gültig. Aus demselben Zusammenhang ergibt sich die uneingeschränkte Machtstellung der Mitarbeiter, da diese als theoretisch alleinige Entscheidungsträger (Einflussnahme durch externe Interessengruppen wie Investoren ausgeschlossen) die übergeordneten Strategien und konkreten Handlungen kontrollieren. Zwar besitzen die Seminarteilnehmer keine Lohnforderungen gegenüber dem Unternehmen, doch basiert die Dringlichkeit auf ihren Forderungen nach einer positiven Entwicklung des Projekts. Da die Arbeit dem Prosperieren von Novalux dient, ist es logisch nur konsistent, dass die Mitarbeiter dem Unternehmen positiv eingestellt sind.

Der Umgang mit seinen Kunden bildet für jedes erfolgreiche Unternehmen einen elementaren Pfeiler. Gerade für eine junge Beratung ist es wichtig, die Ansprüche dieser Stakeholdergruppe zu

erfüllen. Durch Zufriedenstellung der Klienten kann das Unternehmen sowohl ein Stammklientel erwerben als auch neue Kunden akquirieren. Negative Bewertungen hingegen können dem Unternehmen einen erheblichen Imageschaden zufügen, der gerade für Startup-Beratungen fatal ist. Hieran zeigt sich die große Macht, die die Klienten auf ein Unternehmen ausüben können. Da im Fall von „Novalux Young“ Klienten und Berater in einem engen Verhältnis zusammenarbeiten, genießen die Ansprüche der Social Startups eine hohe Legitimität. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die angebotene ökonomische und ethische Beratungsleistung. Hier wird von den Beratern ein professionelles Maß an Qualität verlangt. Im Hinblick auf die finanzielle Unterstützung der Klienten durch externe Investoren ist der Grad der Legitimität und Macht nicht so distinkt erkennbar. Die finanzielle Unterstützung eines Social Startups durch „Novalux Young“ ist aus Sicht der Startups einer konventionellen Form der Unternehmensfinanzierung klar vorzuziehen. Der daraus entstehende Wettbewerb um diese Finanzierungsform, verschafft „Novalux Young“ eine starke Marktposition. Dies führt zu einer Verringerung der Macht und Legitimität der Ansprüche eines Klienten im Bereich der angebotenen Finanzierungshilfe durch „Novalux Young“. Bei den Forderungen von Klienten besteht eine hohe Dringlichkeit, die ein schnelles Handeln der Geschäftsführung erfordert. Diese Dringlichkeit entsteht aus dem Selbstverständnis des Klienten, das auf der sofortigen Beachtung seiner Bedürfnisse durch die Unternehmensberatung beruht. Bleibt die Forderung unbeachtet, setzt der Klient seine Macht und Legitimität ein, um sein Recht geltend zu machen. Die Kombination dieser drei Attribute klassifiziert die Klienten von „Novalux Young“ in einem definitiven Status. Unabhängig von diesen Attributen sind die Klienten gegenüber dem Unternehmen jedoch positiv eingestellt, da sie sich durch die Kooperation eine Maximierung ihres Erfolgs und optimales Wachstum versprechen.

Eine weitere Gruppe besteht aus den potentiellen Investoren. Unter den Begriff Investor fällt ein breites Spektrum an unterschiedlichen Finanzmittelzulieferern, die teils Stakeholder von Novalux darstellen und teils als Non-Stakeholder bedeutungslos für die weitere Analyse sind. Für den Zweck von „Novalux Young“ ist es erforderlich diese Investoren auszudünnen und auf ein für Novalux relevantes Portfolio zu reduzieren. Aufgrund der spezifischen Förderungsobjekte: a) Social b) Startups ergibt sich rückwirkend auch eine ebenso spezifische Förderergruppe: a) Ethisches b) Venture Capital. Durch diese Eingrenzung fällt der Großteil der Investoren aus dem Raster. Übrig bleiben vor allem öffentliche Förderprogramme, spezielle Ethik-Fonds und sozialengagierte Privatinvestoren. Bei diesen Finanzgebern motiviert der gesellschaftliche Mehrwert die handlungsleitende Intention gegenüber dem sekundären Motiv der Kapitalakkumulation. Der Status der Investoren bei „Novalux

Young“ ist definitiv aus folgenden Gründen: Die Sponsoren haben eine hohe Legitimität, da sie essentiell für die Förderung der Startups benötigt werden und ihre Beziehung zu „Novalux Young“ dementsprechend besonders wichtig ist. Die Legitimität ihrer Forderungen bezieht sich theoretisch nur auf den Bereich des „Seed Money“, kann sich aber indirekt auch auf eine Mitsprache bei der Beratung ausdehnen, da die Fördergelder diese wesentlich erst ermöglichen und gedeihen lassen. Die Machtstellung ist erheblich, da ein Versiegen der Fördermittel eine existenzielle Krise von „Novalux Young“ bedeuten würde. Diese Macht kann auch illegitim auf Forderungen bezüglich der Beratungsleistung ausgedehnt werden, da der Investor unter Umständen gewisse Interessen durch das Herbeiführen von Managemententscheidungen des Startups wahren möchte. Die Dringlichkeit basiert auf den primären Forderungen des Unternehmens nach dem Erfolg des Startups, aus dem dann sekundär die Forderung nach Kapitalrückfluss folgt. Die Haltung gegenüber „Novalux Young“ ist eine positive, da eine Vertrauensbasis besteht und Fördermittel des Investors treuhänderisch in die Hände der Novalux-Beratung übergeben werden.

Diese drei Interessengruppen bilden aufgrund des hohen Legitimationsniveaus die wichtigsten und unmittelbaren Stakeholder von „Novalux Young“. Dies liegt an ihrer engen und expliziten Beziehung zum Unternehmen. Stakeholdergruppen, die diese enge Beziehung nicht aufweisen können, werden im folgenden Abschnitt als erweiterter Stakeholderkreis grob kategorisiert.

Erweiterter Stakeholderkreis

Die Medien sind ein „schlafender“ Stakeholder, da sie als machtvolle Institution nur eine geringe Legitimität ihrer Forderungen aufweisen und zudem nur wenig Dringlichkeit besitzen. Ihre Haltung gegenüber Novalux ist schwer zu pauschalisieren und daher am besten als ambivalent zu beschreiben. Das universitäre Umfeld ist ebenfalls „schlafend“ und hat eine hohe Macht durch bestimmte Entscheidungskompetenzen sowie durch zahlreiche nutzbare Kontakte und Netzwerke bestehend aus Funktionären der Wissenschaft, Politik und Ökonomie. Die Legitimität ist gering, da lediglich der Professor, der das Seminar leitet, eine direkte Verbindung unterhält und dieser als Teil der Mitarbeiter betrachtet wird. Die Dringlichkeit ist ebenfalls gering, da keine Forderungen bestehen. Außerdem kann angenommen werden, dass die Einstellung gegenüber Novalux generell positiv ist. Desweiteren existieren unzählige übrige Institutionen, die in der Peripherie der Stakeholderlandschaft von „Novalux Young“ lokalisiert sind. Als Beispiel für solch eine Gruppe dient beispielsweise eine sozial motivierte NGO, welche sich als „demanding stakeholder“ durch

eine geringe Macht und Legitimität, jedoch durch eine vorhandene Dringlichkeit basierend auf gesellschaftlichen Forderungen definiert. Konkurrierende Marktteilnehmer sind „schlafende Stakeholder“ mit einer feindseligen Haltung gegenüber „Novalux Young“. Aufgrund der Marktmechanismen von Angebot und Nachfrage haben Konkurrenzunternehmen theoretisch durchaus Machtinstrumente (etwa über Preis- oder Lohndruck), jedoch besitzen sie keinerlei Legitimität oder dringliche Forderungen. Als letzte Gruppe gibt es kooperierende Unternehmen, die etwa als unterstützende Beratungsfirma oder als externes Grafikunternehmen in bestimmte Projekte mit eingebunden werden. Diese Firmen haben Forderungen gegenüber „Novalux Young“ sowie eine auf dem Arbeitsverhältnis basierende Legitimität. Aufgrund des lediglich ergänzenden Arbeitsinputs und der Austauschbarkeit der Vertragspartner ist keine tatsächliche Machtstellung zu rechtfertigen. Kooperationsunternehmen gelten somit als „abhängige Stakeholder“, die „Novalux Young“ aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses (bezüglich der Auftragslage) positiv gesonnen sind.

4.1.2 Stakeholder-spezifische Strategiewahl

Die Kategorisierung der Stakeholdergruppen in verschiedene Status ermöglicht es uns, passende Strategien für die einzelnen Typen zu entwickeln. Diese Strategien sollen der Geschäftsleitung als eine Art Gebrauchsanweisung zum Umgang mit den Interessengruppen dienen. Gerade das unerfahrene Management eines noch jungen Unternehmens wie „Novalux Young“ profitiert von diesem Ratgeber. Bei der Strategiewahl muss den Attributskombinationen der einzelnen Stakeholdertypen Rechnung getragen werden. Ein weiterer Faktor, der in die Strategiewahl einfließt, ist die Haltung der Interessengruppen gegenüber „Novalux Young“. Die drei wichtigsten Stakeholder von „Novalux Young“ sind die Mitarbeiter der Beratung, die Klienten und die Investoren. Alle drei werden der Kategorie „Definitiver Stakeholder“ zugeteilt, da sie machtvolle Interessen von hoher Legitimität und Dringlichkeit vertreten. Ihre Haltung gegenüber „Novalux Young“ kann als unterstützend angesehen werden. Die passende Strategie, die das Management gegenüber dieser Gruppe anwenden sollte, ist die Kollaboration. Gründe hierfür sind, dass zum einen beide Seiten an einer wirtschaftlichen Beziehung interessiert sind und es zum anderen für die Geschäftsleitung ratsam ist, diese definitiven Stakeholder in einem interdependenten Verhältnis an das Unternehmen zu binden. Somit wird verhindert, dass sich die Haltung gegenüber „Novalux Young“ ändert.

Die Gruppe der „schlafenden Stakeholder“ zeichnet sich vor allem durch große Macht auf das Unternehmen aus. Bei diesem Typ fehlen die Attribute Dringlichkeit und Legitimität, was ihn in

einen schlafenden Riesen verwandelt. Als Leitfaden für das Management von „Novalux Young“ dient hier die stetige Überwachung des Riesen. Die Gefahr bei diesem Stakeholderstatus besteht in der Transformation in einen dominanten, definitiven oder gefährlichen Stakeholder. Der Grad des Risikos hängt hierbei vor allem von der Haltung des Stakeholders gegenüber der Firma ab. Würde sich das universitäre Umfeld in einen definitiven Stakeholder verwandeln, wäre die Gefahr durch die Strategie der Kollaboration schnell gebannt. Bei der pluralistischen Stakeholdergruppe der Medien ist eine stärkere Überwachung notwendig, da deren Haltung nicht eindeutig bekannt ist. Besonders bei der Konkurrenz von „Novalux Young“ muss jede Veränderung in den Attributen strikt beobachtet werden, da durch eine Transformation des Status, aufgrund der feindlichen Haltung gegenüber „Novalux Young“, großes Risiko für das Unternehmen besteht. Sollte sich der Status der Konkurrenz jemals durch bestimmte Forderungen (beispielsweise rechtliche Streitigkeiten) in einen gefährlichen Stakeholder verwandeln, muss das Management darauf vorbereitet sein, sich gegen diese zu verteidigen.

Als Beispiel für weitere Institutionen, die als Stakeholder von „Novalux Young“ aufgelistet werden, fungiert eine soziale Nicht-Regierungs-Organisation. Diese NGO stellt einen „demanding Stakeholder“ dar, der eine dringliche Forderung nach einem bestimmten ethischen Verhaltenskodex in der Wirtschaft stellt. Aufgrund ihrer Größe hat diese Organisation jedoch weder einen Einfluss auf die Entscheidungen von „Novalux Young“, noch ist sie zu dieser Forderung legitimiert. Das Management sollte in diesem Fall auf Involvierung der Institution im Unternehmen setzen. Da die Organisation „Novalux Young“ gegenüber freundlich gestimmt ist, wird somit verhindert, dass bei einer etwaigen Kooperation der NGO mit den Medien ihre Macht steigt und sie zur Gefahr für „Novalux Young“ wird.

Kooperationspartner von „Novalux Young“ können als „dependent Stakeholder“ beschrieben werden. Dieser Status beschreibt eine Interessengruppe mit Forderungen von hoher Legitimität und Dringlichkeit. Da sie jedoch keine Macht besitzen, stehen sie in einem Status der Abhängigkeit zu „Novalux Young“. Diese Art von Stakeholder sollte von der Geschäftsleitung nicht missbraucht werden. Stattdessen wäre es ratsam das Optimum für beide Seiten aus der Kooperation zu gewinnen, um diese damit weiter zu festigen.

4.2 Stakeholdermap

Die Stakeholdermap (s. Abbildung 5) dient zur graphischen Veranschaulichung der vorausgegangenen Kategorisierung der Stakeholder. Auf möglichst intuitive Weise wird versucht die unterschiedlichen Beziehungen kohärent zu visualisieren. Die Formen repräsentieren die Haltung; die Linien implizieren die Legitimität bzw. ob eine direkte Beziehung vorliegt; die Macht des Stakeholders bestimmt die Höhe und die abgerundeten Ecken geben Aufschluss über die Dringlichkeit.

STAKEHOLDER	GROSSE MACHT	HOHE LEGITIMITÄT	HOHE DRINGLICHKEIT	HALTUNG	STAKEHOLDER TYP	STRATEGIE
MITARBEITER	x	x	x	POSITIV	DEFINITIV	KOLLABORATION
KLIENTEN	x	x	x	POSITIV	DEFINITIV	KOLLABORATION
INVESTOREN	x	x	x	POSITIV	DEFINITIV	KOLLABORATION
MEDIEN	x			NEUTRAL	DORMANT	MONITORING
UNIVERSITÄRES UMFELD	x			POSITIV	DORMANT	MONITORING
KONKURRENZ	x			NEGATIV	DORMANT	MONITORING
SOZIALE NGO			x	POSITIV	DEMANDING	INVOLVEMENT
KOOPERATIONS- PARTNER		x	x	POSITIV	DEMANDING	KOOPERATION

ABBILDUNG 4: NOVALUX STAKEHOLDER: TYPISIERUNG UND STRATEGIEWAHL
(EIGENE DARSTELLUNG)

5. Fazit

Das erarbeitete Modell ist eine erste Denkschablone, die es gilt weiter zu verfeinern. Mit einem wachsenden Komplexitätsgrad von „Novalux Young“ und dessen Umfeld wird auch eine weitere Differenzierung der Stakeholder erforderlich sowie eine komplexere und präziser angepasste Strategiediversifikation. Da sich „Novalux Young“ noch im frühen Entwicklungsstadium befindet, ist es äußerst schwierig konkrete Handlungsanweisungen vorzugeben. „Novalux Young“ muss sich verändern, die Frage ist nur, welcher Weg am meisten Erfolg verspricht und die Stakeholdertheorie

ist dazu gedacht das Umfeld von Novalux soweit zu erhellen, dass die bestmögliche Wahl für den weiteren Weg von Novalux getroffen werden kann. Veränderungen sind unausweichlich, doch im Rahmen der Stakeholdertheorie sind sie weniger ein unkalkulierbares Risiko als vielmehr eine vorhersehbare Chance. Der Trend zu ökologischem Bewusstsein, zu nachhaltigem Wirtschaften und zu distributiver Gerechtigkeit ist universell und öffnet Türen für neuartige Business Modelle. „Novalux Young“ hat das Potential seinen Weg durch einen dieser Türen zu gehen: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die Einen Schutzmauern, die Anderen bauen Windmühlen“ (Chinesische Weisheit).

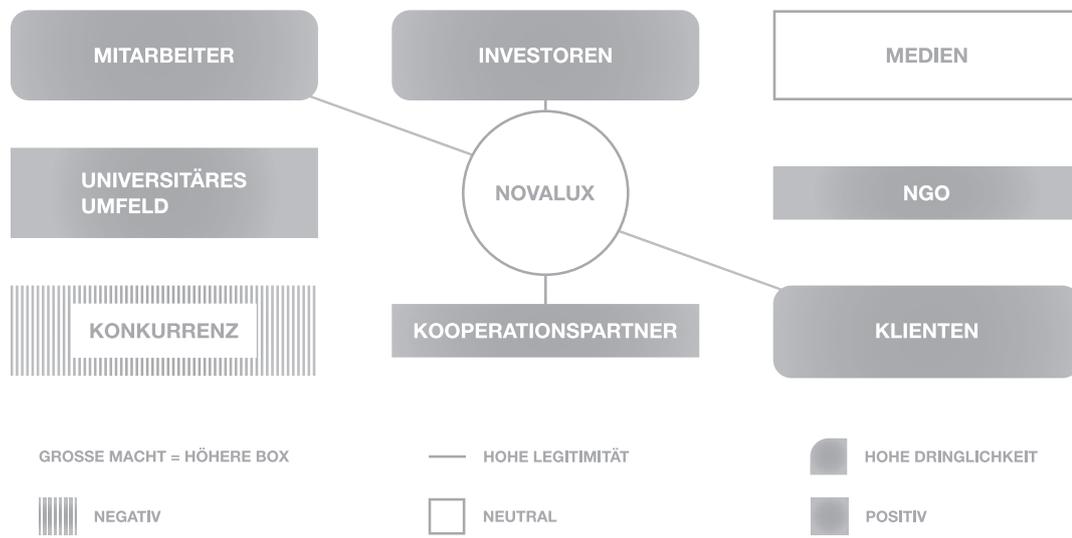


ABBILDUNG 5: NOVALUX STAKEHOLDER: TYPISIERUNG UND STRATEGIEWAHL (EIGENE DARSTELLUNG)

Literaturverzeichnis

- Carroll, A. / Buchholtz, A. (2008): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Stamford: Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, London: Pitman.
- Friedman, A. / Miles, S. (2006): *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford: Oxford University Press.
- Philips, R. (2003): *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sachs, S. / Rühli, E. (2011): *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*, Cambridge: Cambridge University Press.

