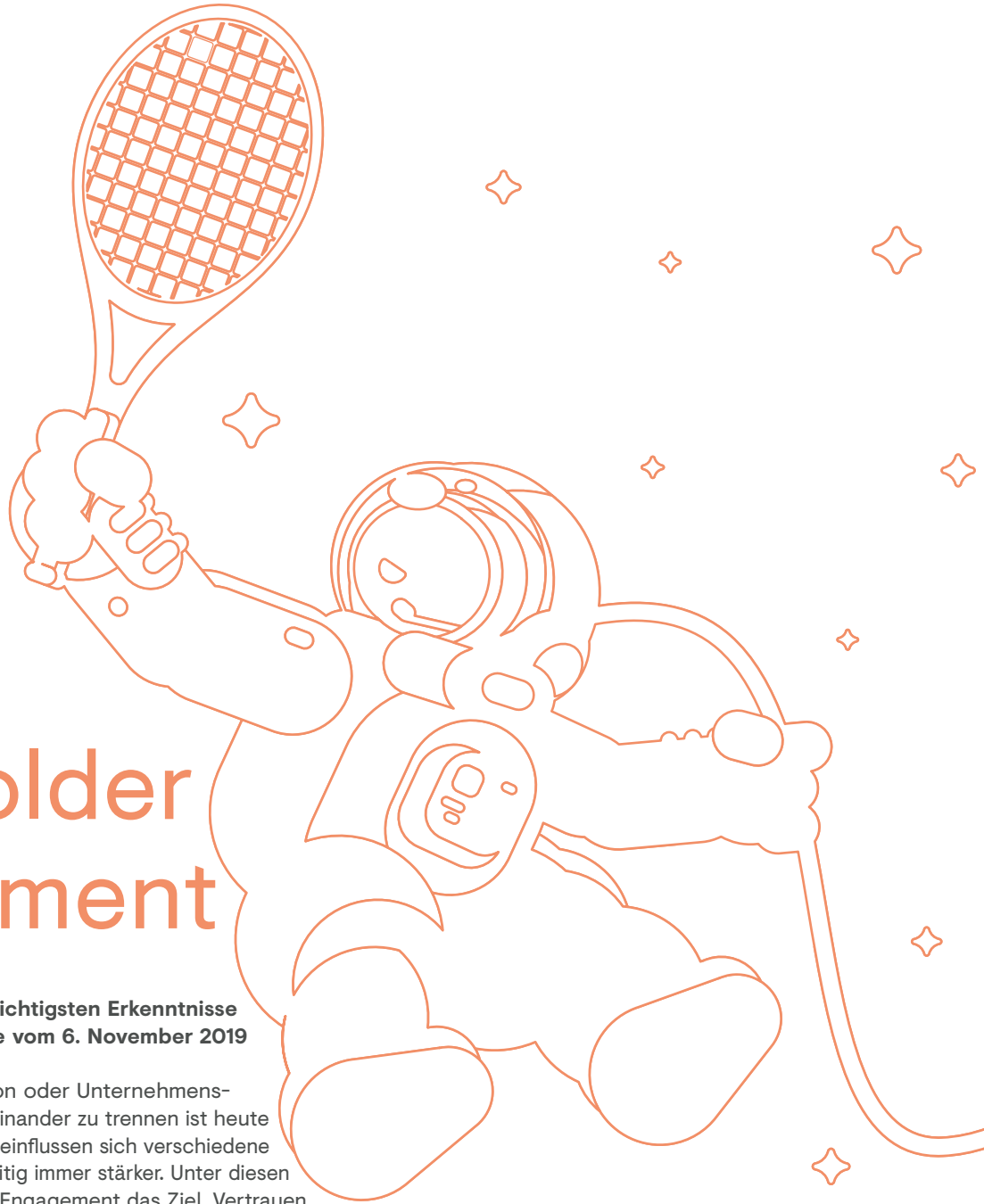


# Stakeholder Engagement

**NeidhartSchön präsentiert die wichtigsten Erkenntnisse und Resultate der Expertenrunde vom 6. November 2019 mit Vertretern der Praxis.**

Interne und externe Kommunikation oder Unternehmenskommunikation und Marketing voneinander zu trennen ist heute kaum mehr möglich. Stattdessen beeinflussen sich verschiedene Kommunikationsaktivitäten gegenseitig immer stärker. Unter diesen Bedingungen verfolgt Stakeholder Engagement das Ziel, Vertrauen zu bilden und das Verständnis bei den Stakeholdern zu fördern.



# Unternehmen im Dialog

Die Qualität der Beziehung von Unternehmen zu ihren Stakeholdern war schon immer der Schlüssel zu geschäftlichem Erfolg. Aber wie funktioniert Stakeholder Engagement, das zu guten Beziehungen führt? Die Veranstaltung von NeidhartSchön zum Thema lieferte Erkenntnisse dazu.

Märkte sind Gespräche, heisst eine oft zitierte These aus den Anfängen der New Economy (cluetrain manifesto, 1999). Zwanzig Jahre später ist der Einfluss der neuen Technologien auf die Gesellschaft sowie auf die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen nicht mehr zu übersehen. Der Dialog ist das zentrale Element des Stakeholder Engagements.

## **Gert Schröder // CEO NeidhartSchön**

«Ob Reporting, Mitarbeiter- oder Kundenmagazine: Content-Marketing wird immer wichtiger. Mit Inhalten und Geschichten Interessengruppen anzusprechen ist das Gebot der Stunde.»

**Weshalb dieses Thema?** Ausgelöst durch die Trends «Integrated Reporting» und «Sustainability Reporting» im Bereich der Unternehmensberichterstattung beschäftigen sich aktuell viele unserer Kunden intensiver mit ihren Stakeholdern und deren Informationsbedürfnissen. Und fragen sich dabei, auf welche Art und Weise die wichtigsten Anspruchsgruppen in einen Dialog eingebunden werden können. Dies verdeutlicht unser Astronauten-Bild: der Ballwechsel symbolisiert den ständigen Dialog mit dem Ziel, Vertrauen und Bindung im Universum der Stakeholder-Beziehungen zu stärken.



## Stärkeres Stakeholder Engagement führt zu einer Verschiebung von der Einwegkommunikation hin zum Dialog.



Dialog und Perspektivenwechsel waren denn auch der gemeinsame Nenner der Referentin und der beiden Referenten an der Kundenveranstaltung von Neidhart-Schön zum Thema Stakeholder Engagement. Die Beiträge der Expertin für nachhaltiges Wirtschaften Barbara Dubach (engageability), des Marketingprofis Markus Lier (synpulse) sowie des Fachmanns für Media Relations Florian Knapp (die Mobiliar) veranschaulichten, wie differenziert das Stakeholder-Feld von Unternehmen bewirtschaftet wird.

## Gutes Stakeholder Engagement setzt Konfliktfähigkeit voraus

Während Stakeholder-Management Prozesse und Organisation definiert, beschreibt Stakeholder Engagement die Qualität der Beziehungen und das Mass des Einflusses der Kommunikation. Gutes Stakeholder Engagement setzt Management und Engagement voraus. Bei Letzterem ist Glaubwürdigkeit zentraler Faktor. Unternehmen, die Kontroversen austragen und Zielkonflikte offenlegen, erscheinen glaubwürdiger. Die Gründerin und Geschäftsführerin von engageability, Barbara Dubach, hat Nachhaltigkeitsberichte wissenschaftlich analysiert und kommt zum Schluss, dass 56 Prozent der untersuchten internationalen Unternehmen ein gutes bis sehr gutes Stakeholder Engagement aufweisen. Gutes Stakeholder Engagement bedeutet weiter, die Perspektive zu wechseln. Barbara Dubach empfiehlt den Einbezug der Stakeholder über Panels, also repräsentative Personengruppen aus der Gesamtheit der über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg als wichtig identifizierten Stakeholder. Auf diese Weise können nicht nur wertvolle Feedbacks, sondern gar neue Geschäftsideen gewonnen werden.

// Dialog

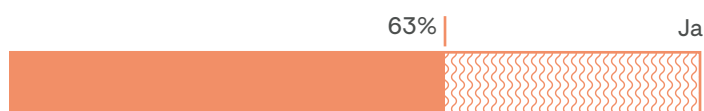
## Bei welchen Stakeholdern sich Unternehmen zukünftig vermehrt engagieren wollen.



### Storys entstehen im Dialog

Zu den wichtigsten Stakeholdern zählen die Kunden. Für Markus Lier, Group Head of Marketing bei der Unternehmensberaterin Synpulse, ist das transmediale Storytelling das Mittel zur Gewinnung und Entwicklung von Kunden. Und Storys, so sagt er, entstehen im Gespräch mit den Stakeholdern. Das Online-Magazin von Synpulse mit seiner grossen Vielfalt an Beiträgen ist die zentrale Pforte, durch die Synpulse mit den Kunden auf der ganzen Customer Journey in den Dialog tritt.

### Unternehmen sind bereit, viel mehr in digitales Publishing zu investieren als in gedruckte Broschüren, Magazine und Zeitungen.



### Kommunikation, die den Dialog fördert

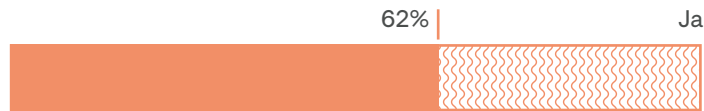
«Für uns werden Lokalmedien künftig wichtiger werden», ist Florian Knapp, Kommunikationsmanager bei der Mobiliar, überzeugt. Denn Stakeholder Engagement heisse, auf individuelle oder eben ortsspezifische Bedürfnisse einzugehen. Ein schönes Beispiel, wie auf diese Weise ein Dialog mit Stakeholdern angekurbelt werden kann, ist das Projekt Mobees. Indem das Versicherungsunternehmen Bienenvölker an den Filialstandorten ansiedelte, hat es nicht nur das Interesse der Medien geweckt, sondern auch für Gesprächsstoff zwischen Kunden und den lokalen Generalagenten gesorgt.

// Shareholder

// Kanäle

So unterschiedlich die Referenten, so vielfältig war das Publikum an unserem Seminar. Mit der Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch hat NeidhartSchön die Teilnehmenden aus verschiedenen Disziplinen der Unternehmenskommunikation zum Perspektivenwechsel angeregt. Und so vielleicht auch ein bisschen zur Abschaffung des viel beklagten Silodenkens beigetragen.

**Stärkeres Stakeholder Engagement führt dazu, dass das Silodenken in Unternehmen aufbricht.**



// Silodenken

# Experten- Statements

---

**Barbara Dubach** // Gründerin und Geschäftsführerin von engageability sowie Leiterin Wissens- und Technologietransfer im nationalen Forschungsprogramm nachhaltige Wirtschaft  
«Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sind der aktive Dialog und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Stakeholdern.»



**Marcus Lier** // Group Head of Marketing, Synpulse  
«Wir nutzen die journalistischen Formen eines Online-Magazins, um technische Themen leichter verständlich zu machen und mit unseren Kunden in einen Dialog zu treten und die Beziehung weiterzuentwickeln.»



**Florian Knapp** // Kommunikationsmanager CSR, die Mobiliar  
«Stakeholder Engagement ist und bleibt wichtig. Auch und vor allem in der Medienarbeit. Vor dem Hintergrund der immer stärker fragmentierten Stakeholder-Landschaft bedeutet das Knochenarbeit, die aber Spass bereitet.»



# Literatur zum Thema

**Boaz, Annette und Hanney, Stephen und Borst, Robert und O'Shea, Ali & Kok, Maarten: How to engage stakeholders in research: Design principles to support improvement. Health Research Policy and Systems. 60. 10.1186/s12961-018-0337-6, 2018.**

Stakeholder engagement is being increasingly promoted across the board by health research funding organisations, and indeed by many researchers themselves, as an important pathway to achieving impact. This opinion piece draws on a study of stakeholder engagement in research and a systematic literature search conducted as part of the study.

**Hauska, Leo: Erfolgsrezept Stakeholder-Management, in: Schneider A., Schmidpeter R. (eds) Corporate Social Responsibility. Berlin. Springer Gabler, 2015.**

Vermehrt wurden und werden Unternehmen aufgerufen, Stakeholder-Anliegen zu berücksichtigen bzw. Anspruchsgruppen in ihre Tätigkeiten miteinzubeziehen. Seit der Jahrtausendwende gilt darüber hinaus Stakeholder-Einbindung als Voraussetzung für professionelles CSR-Management.

**Jasch, Christine: CSR und Berichterstattung, in: Schneider A., Schmidpeter R. (eds) Corporate Social Responsibility. Berlin. Springer Gabler, 2016.**

Informationsbedürfnis und Adressaten des Jahresabschlusses haben sich gewandelt. Bis Ende des 20. Jahrhunderts waren es noch primär Gläubiger- und Anlegerschutz sowie die Schaffung einer einheitlichen Steuerbemessungsgrundlage, zunehmend aber wurde klar, dass dies den Informationsbedürfnissen einer wachsenden Interessentengruppe nicht mehr gerecht wurde.

**Künkel, Petra und Gerlach, Silvine und Frieg, Vera: Erfolgsfaktoren für Stakeholder-Dialoge, in: Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Wiesbaden. Springer Gabler, 2016.**


Das vorliegende Buch bietet Theorie und Beispiele, wie Personen unterschiedlichen Hintergrunds gemeinsam und im Dialogprozess das Nachhaltigkeitsinteresse voranbringen.

**Osterloh, Margrit: Eine Firma gehört nicht nur den Aktionären; NZZ, 25. September 2019; Seite 9.**

Die These der Ökonomin lautet: nicht jeder Unbeteiligte oder «die Gesellschaft» ist ein Stakeholder mit berechtigten Ansprüchen, sondern nur diejenigen, die firmenspezifisch investiert haben, ohne dass sie diese Investition ex ante vertraglich absichern konnten.

**Rhein, Sebastian: Stakeholder-Dialoge für unternehmerische Nachhaltigkeit. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.**

Im Zentrum steht der bilaterale Dialog zwischen Unternehmen und internationalen zivilgesellschaftlichen Organisationen (ZGOs). Ausgehend davon, dass Stakeholder-Dialoge ein wichtiges Instrument für die Strategieentwicklung und Nachhaltigkeit von Unternehmen sind, werden die institutionellen Bedingungen dieser Dialoge aus Sicht der ZGOs beschrieben und Handlungsempfehlungen abgeleitet.



Haben Sie Interesse an regelmässig verschickten Inspirationshäppchen zu ausgewählten Kommunikationsthemen? Dann melden Sie sich für unseren Newsletter «Content Snack» an: [marketing@nsgroup.ch](mailto:marketing@nsgroup.ch).

**NeidhartSchön**  
Dorfstrasse 29  
8037 Zürich  
+41 44 446 82 82  
[info@neidhartschoen.ch](mailto:info@neidhartschoen.ch)

Als spezialisierte Agentur für Berichterstattung wissen wir, wie kritisch die Faktoren Zeit und Prozesse sind. Mit diesem Wissen bauen wir unsere Dienstleistungen seit Jahren weiter aus – vom Umsetzungspartner zur Full-Service-Agentur für Geschäftsberichte, Mitarbeiter- und Kundenmagazine. Unser engagiertes Expertenteam steht für überzeugende Konzepte, softwarebasierte Realisierung und intelligente Cross-Channel-Architektur.