

**Universität Lüneburg**  
Fakultät III - Umwelt und Technik  
Center for Sustainability Management

# Das Unternehmen „Premium Cola“ - Ein Beispiel für die Umsetzung des Konzepts des normativen Stakeholdermanagements in der Marktwirtschaft?

Hausarbeit im Rahmen des Seminars:  
Kooperatives und Interessenpolitisches Stakeholdermanagement  
**SS 2008**

Dozent: PD Dr. Martin Müller

Vorgelegt von:  
Sonja Eikmeier  
4. Semester B.Sc. Umweltwissenschaften

Bögelstr. 41  
21339 Lüneburg  
Tel.: 04131-293602  
sonja@eikmeier.de

Matrikelnummer: 3000771

Abgabedatum: 30.09.2008

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	2
2. Die Theorie des normativen Stakeholdermanagements .....	3
2.1 Begriffsdefinitionen.....	3
2.1.1 Stakeholder .....	3
2.1.2 Normativ .....	4
2.2 Entstehung und Ideen des normativen Stakeholdermanagements.....	5
2.3 Finden legitimer Stakeholderansprüche: Diskursethik nach Habermas .....	9
3. Normatives Stakeholdermanagement am Beispiel des Unternehmens „Premium Cola“ .....	10
3.1 Vorstellung des Unternehmens: Entstehung, Grundprinzipien .....	10
3.2 Die Stakeholder von Premium Cola und dessen Management .....	12
3.3 Parallelen des normativen Stakeholdermanagements zu dem Management von Premium Cola .....	15
4. Bewertung und Fazit.....	18
5. Literaturverzeichnis .....	20

## 1. Einleitung

*„Jedes Unternehmen muss zunächst einmal am Markt erfolgreich, innovativ, profitabel und effizient sein. Sonst kann es keine gesellschafts- oder sozialpolitische Funktion übernehmen.“<sup>1</sup>*

Dieses Zitat von Roman Herzog macht zwei Herausforderungen deutlich, denen Unternehmen in ihren täglichen Wirtschaftsaktivitäten gegenüberstehen: Neben der Erfüllung ihrer Grundfunktion, der Erstellung entgeltlicher Marktleistungen für die Abnehmer, werden von ihnen viele weitere sozioökonomische Funktionen erwartet. Die Entscheidungen und Aktivitäten eines Unternehmens betreffen eine Vielzahl von Bezugsgruppen in ihren Lebens- und Existenzbedingungen. Daher bedarf das Handeln eines Unternehmens der pluralistischen Legitimation aller Beteiligten und Betroffenen, der sogenannten Stakeholder (Friske et al. 2005: 5).

Das Stakeholdermanagement ist ein Managementkonzept, welches zum Ziel hat, Stakeholderinteressen auszugleichen und die Wertschöpfung eines Unternehmens auf alle Anspruchsgruppen gerecht zu verteilen. Nach der Theorie des normativen Stakeholdermanagements werden Anspruchsgruppen auf Grund ihres intrinsischen Wertes berücksichtigt und die Legitimität der vorgebrachten Ansprüche im Dialog mit den Betroffenen geklärt. Der normative Stakeholderansatz wurde in der Literatur oft als rein idealistisches Konzept betrachtet, welches nicht operationalisierbar und somit in der Praxis nicht umsetzbar sei (Friske et al. 2005: 105).

In dieser Arbeit wird am Beispiel des Hamburger Unternehmens „Premium Cola“ untersucht, inwieweit die Theorie des normativen Stakeholdermanagement in der Praxis umgesetzt werden kann. Einführend werden im Kapitel 2 die grundlegenden Begriffe des normativen Stakeholdermanagements definiert und anschließend die Grundideen des normativen Stakeholdermanagements anhand von Leitfragen vorgestellt. Hierbei wird der Diskursethik nach Habermas als Grundlage der Auswahl von legitimen Stakeholderansprüchen besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Im dritten Kapitel wird das Unternehmen „Premium Cola“ und dessen Stakeholdermanagement vorgestellt, um darauffolgend Parallelen und Unterschiede zwischen dem Management von Premium Cola und dem normativen Stakeholdermanagement herauszuarbeiten. Abschließend wird

---

<sup>1</sup> Ehemaliger Bundespräsident Roman Herzog in einer Ansprache zum Anlass der Jahrestagung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitnehmerverbände in Bonn am 12.12.1996 (<http://www.bundespraesident.de/dokumente/-,2.12133/Rede/dokument.htm>)

bewertet, ob das Stakeholdermanagement von Premium Cola als ein Beispiel für die Praxistauglichkeit des normativen Stakeholdermanagements fungieren kann.

## **2. Die Theorie des normativen Stakeholdermanagements**

### **2.1 Begriffsdefinitionen**

Bevor eine Beschäftigung mit der Theorie des normativen Stakeholdermanagements erfolgen kann, müssen zunächst die in diesem Zusammenhang stehenden Grundbegriffe „Stakeholder“ und „Normativ“ erläutert werden.

#### **2.1.1 Stakeholder**

Die Komplexität der Unternehmensumwelt ist in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen (vgl. Carroll & Buchholtz 2006: 65). Unternehmen stehen heutzutage in einem umfangreichen Beziehungsgeflecht mit Individuen und Personengruppen, die Ansprüche an das Unternehmen stellen. Unternehmen werden eine Reihe von sozialen und gesellschaftlichen Aufgaben zugeschrieben, die über den Verantwortungsbereich eines Unternehmens im Rollenverständnis eines rein wirtschaftenden Akteurs, hinausgehen (vgl. Beckmann 2007: I). Vor allem größere Unternehmen sind damit zu quasi-öffentlichen Institutionen geworden, dessen Eigentumsbasis zwar privat ist aber dessen Aktivitäten öffentlich relevant sind (vgl. Ulrich 1998: 438).

Daher ist es nicht mehr ausreichend, die unternehmens-unmittelbaren Interessen von Kapitalgebern, Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden zu berücksichtigen. Um sinnvoll überlebensfähig zu bleiben, müssen Unternehmen die Interessen und Ansprüche aller Personengruppen einbeziehen, die von den Handlungen des Unternehmens betroffen sind (vgl. Eberhardt 1998: 142). Dazu zählen neben den bereits genannten Gruppen auch Behörden, Interessenverbände, Wettbewerber, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen, um nur ein paar zu nennen.

Diese Individuen und Personengruppen bezeichnet man als „Stakeholder“, sie lassen sich als die Anspruchsgruppen eines Unternehmens definieren. Wörtlich übersetzt heißt „stake“ im Deutschen „Anteil“ oder „Pfahl, Pflock“ und „Pflöcke einrammen“ bedeutet so viel wie Interessen geltend machen. Nach Edward R. Freeman, dem Begründer des Stakeholdermanagements, sind Stakeholder „those groups who can affect and are affected by a firm’s objective“ (Freeman 1984: 46).

Der Begriff „Stakeholder“ wurde erstmals 1963 in einem Memorandum des Stanford Research Institute verwendet. „Stakeholder“ ist ursprünglich ein Wortspiel zu „Stockholder“ oder „Shareholder“ (vgl. Oertel 2000: 6 / Ulrich 2001: 440). Shareholder bezeichnen die Miteigentümer und Aktionäre eines Unternehmens. Das aus den USA stammende Konzept des Shareholder-Value richtet den Fokus auf die Befriedigung der Shareholderansprüche: Shareholder investieren in das Unternehmen und haben ein Interesse daran, einen möglichst großen Nutzen in Form von Renditen durch ihre Investition zu erlangen. Ein Unternehmen sollte demnach mit seinem Handeln den Wert des Unternehmens und somit den Vermögenswert der Eigentümer steigern (vgl. Eberhardt 1998: 115). Allerdings bilden die Shareholder lediglich eine von vielen bedeutenden Stakeholdergruppen. Das Wortspiel von „Stockholder“ zu „Stakeholder“ soll demnach verdeutlichen, dass sich zu der im Management bisher einzig betrachteten Anspruchsgruppe der Shareholder weitere gesellen.

### 2.1.2 Normativ

Der Begriff „normativ“ stammt vom lateinischen „Norma“, was „Winkelmaß, Richtschnur, Vorschrift“ bedeutet. Normen sind Maßstäbe und Vorschriften, welche die Einstellungen und das Verhalten von Menschen regeln (Friske et al. 2005: 20). Diese Regeln bieten für bestimmte Entscheidungssituationen Richtlinien und vorüberlegte Handlungsalternativen. Normen drücken sich zumeist in konkreten Handlungsaufforderungen aus und dienen der Umsetzung von Werten. Werte wiederum bezeichnen Ideen, Grundhaltungen und Verhaltensweisen, die von einem Individuum, einer Gruppe oder einer Institution als subjektiv erstrebenswert erscheinen (vgl. Friske et al. 2005: 19).

Normen beziehen sich immer auf einen anzustrebenden Idealzustand. Sie sind daher nicht deskriptiv und beschreiben keinen Ist-Zustand sondern sie sind präskriptiv indem sie einen Soll-Zustand skizzieren.

Im Sinne des normativen Stakeholdermanagements bilden Normen den Rahmen für stakeholder-relevante Entscheidungen der Führungspersonen eines Unternehmens. Normen und die dahinterstehenden Werte beeinflussen nicht nur Entscheidungen und Verhaltensweisen sondern begründen und legitimieren diese auch (vgl. Popkes 2004: 186). Im normativen Stakeholdermanagement sind Normen allerdings nicht als dogmatisches Regelwerk zu verstehen sondern sie werden im Diskurs mit allen Beteiligten generiert und können ebenso wieder in Frage gestellt werden (siehe Kapitel 2.3).

## **2.2 Entstehung und Ideen des normativen Stakeholdermanagements**

Das Stakeholderkonzept entstand als Weiterentwicklung wenn nicht sogar als Gegenposition zum Shareholder-Value-Konzept (vgl. Popkes 2004: 190). Das Shareholder-Value-Konzept wurde in den 1980ern in den USA entwickelt. Das Ziel der Unternehmensführung ist laut diesem Ansatz die Steigerung des Anteilseignervermögens (vgl. Popkes 2004: 191). Für Unternehmen bietet es ein einfaches und operationales Instrument, um Wert schaffende und Wert vernichtende Maßnahmen im Unternehmen zu bewerten und somit Wertsteigerungsmöglichkeiten zu erkennen. Allerdings wurde dieser Ansatz in der Literatur vielfach kritisiert, da er sich lediglich an einer Zielgröße, der Maximierung der Rückflüsse für Shareholder, orientiert und die Ansprüche anderer bedeutender Stakeholdergruppen vernachlässigt (vgl. Eberhardt 1998: 142). Auch in der Praxis wird dieser Ansatz missbilligt: Eine Studie von Raymond Baumhart enthüllte, dass 80% der befragten Manager es als unethisch betrachten, die Unternehmensführung ausschließlich auf die Interessen der Shareholder und nicht auf jene von Kunden und Mitarbeitern zu fokussieren (vgl. Donaldson & Preston 1995: 75).

Mit dem Stakeholderkonzept, das wesentlich durch Freemans Buch „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ von 1984 geprägt wurde, werden alle Stakeholder eines Unternehmens ins Blickfeld genommen. Ziel eines Stakeholdermanagements ist es, den Gesamtnutzen aller Stakeholder zu maximieren (vgl. Oertel 2000: 18). Über die Fragen wie dieser Nutzen definiert ist und welche Gruppen überhaupt als Stakeholder zu identifizieren sind, gibt es unterschiedliche Ansätze von diversen Autoren.

Das normative Stakeholdermanagement ist kein Konzept, das von einem einzigen Autor erdacht wurde sondern von vielen getragen wird. Es zeichnet sich dadurch aus, dass alle legitimen Ansprüche von Stakeholdern vom Management berücksichtigt werden sollen. Damit unterscheidet es sich wesentlich vom Ansatz des strategischen oder instrumentellen Stakeholdermanagements, nach dem lediglich die Interessen der Stakeholdergruppen Beachtung finden, welche auf Grund ihrer Verhandlungsmacht ihre Ansprüche auch gegen den Willen des Managements durchsetzen könnten (vgl. Müller & Hübscher 2008: 145). Im Folgenden werden anhand von Leitfragen die wesentlichen Ideen des normativen Stakeholdermanagements zusammengetragen.

### ***Warum sollen Unternehmen Stakeholdermanagement betreiben?***

Nachdem die Grundprinzipien des Stakeholderansatzes erläutert wurden, stellt sich nun die Frage welche Motivation und Begründung hinter der Etablierung eines

Stakeholdermanagements in Unternehmen steht. Thomas Donald und Lee E. Preston begründen in ihrem Aufsatz, dass dem Stakeholdermanagement eine normative Motivation zu Grunde liegt. Zum einen kann der Stakeholderansatz als deskriptives Modell verstanden werden, welches das Unternehmen als Konstellation aus kooperativen und konfligierenden Interessen beschreibt (vgl. Donaldson & Preston 1995: 66). Dies ist allerdings keine ausreichende Legitimierung des Stakeholdermanagements, da es andere Modelle zur Beschreibung der Vorgänge innerhalb eines Unternehmens gibt. Zum anderen wird ein Stakeholdermanagement in Unternehmen mit der Absicht etabliert, traditionelle Unternehmensziele wie Profitabilität, Stabilität und Wachstum durch stakeholderorientierte Unternehmensführung besser zu erreichen. Tatsächlich gibt es aber keinen empirischen Beweis dafür, dass Stakeholdermanagement die optimale Strategie ist, um finanzielle und wettbewerbliche Vorteile zu schaffen (vgl. Donaldson & Preston 1995: 78 / O'Higgins 2002: 117).

Deshalb sehen Donaldson und Preston die Basis des Stakeholdermanagements in einer normativen bzw. ethisch-moralischen Motivation. Die Ansprüche von Stakeholdern sollten auf Grund ihres intrinsischen Wertes berücksichtigt werden, unabhängig von der Verhandlungsmacht der Gruppe und davon welches funktionale Interesse das Unternehmen an den Stakeholdern hat (vgl. Donaldson & Preston 1995: 67). Unternehmen sollen für ihre Stakeholder da sein und nicht umgekehrt. Dies schließt mit ein, dass statt der Abschöpfung von ökonomischen Renten die Gewinne besser in den Nutzen anderer Stakeholder investiert werden sollten, zum Beispiel durch einen niedrigeren Preis oder eine höhere Qualität des Produktes (vgl. Stahl 2003: 26).

Donaldson und Preston begründen das normative Stakeholdermanagement mit der Theorie von den Eigentumsrechten. In einem sozialen System bedeutet Eigentum nicht den absoluten Besitz einer Sache sondern das Recht, bestimmte Handlungen mit dem Besitz ausüben zu dürfen. Diese Handlungen sind durch das Recht definiert und nicht unbegrenzt. Übertragen auf ein Unternehmen bedeutet dies, dass die Shareholder zwar formale Eigentumsrechte am Unternehmen haben, ihnen jedoch keine unbegrenzte Verfügungsgewalt über ihren Besitz zugeschrieben werden kann. Die Verfügungsgewalt schränkt sich durch die Rechte andere Stakeholdergruppen ein, die auf Grundlage von Bedürftigkeit, Leistung oder der Notwendigkeit eines sozialen Ausgleichs entstehen. Beispielsweise erlangen Mitarbeiter durch ihre Leistung oder Anwohner eines Unternehmens durch die Bedürftigkeit nach einer sauberen Umwelt einen legitimen Anspruch am Unternehmen. Somit erscheint es gerechtfertigt, dass das Management der

Vielzahl dieser Ansprüche Rechnung trägt und die Unternehmensaktivitäten nicht allein auf die Interessen der Shareholder ausrichtet (Donaldson & Preston: 83f).

### ***Welche Gruppen sind als Stakeholder zu identifizieren?***

In der Regel ist es einem Unternehmen auf Grund begrenzter personeller und materieller Ressourcen unmöglich, alle Stakeholderinteressen simultan und in vollem Umfang zu befriedigen. Daher muss eine Auswahl an Stakeholderinteressen getroffen werden (vgl. Figge & Schaltegger 2000: 12). Gemäß dem normativen Stakeholdermanagement erfolgt diese Auswahl anhand des Kriteriums der Legitimität. Stakeholder erwerben ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen durch die Bereitstellung materieller und immaterieller Ressourcen wie Kapital (Finanzinvestitionen, Arbeitskraft), soziale Akzeptanz oder Information und Know-How (vgl. Figge & Schaltegger 2000: 12). Die Legitimität ihrer Ansprüche entsteht aber nicht ausschließlich auf Basis formal-rechtlicher Verträge sondern auch auf Grund moralischer Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den Stakeholdern. Solch eine Verpflichtung kann beispielsweise darin bestehen, dass eine Unternehmung, welche Mitarbeiter entlässt, diese in solidarischer Weise bei der Suche einer neuen Stelle oder Bewältigung finanzieller Probleme unterstützt (vgl. Ulrich 2001: 442).

Nach dem normativen Stakeholderansatz wird die Legitimität von Stakeholderansprüchen diskursiv geklärt. Potenziell ist jede mündige Person ein Stakeholder, wenn sie argumentativ Ansprüche an das Unternehmen stellt und diese in einem Diskurs klären möchte (vgl. Ulrich 2001: 443). Der Ablauf eines solchen Diskurses wird in Kapitel 2.3 erläutert.

Waxenberger stellt einen Ansatz zur Differenzierung von legitimen Stakeholderansprüchen vor, der sich an der Diskursethik orientiert. Gemäß diesem Selektionsprozess sollen die Hauptstakeholder nach dem Ausmaß der Betroffenheit, welche die Unternehmensaktivitäten auf die Stakeholdergruppe ausüben, identifiziert werden. Je gravierender die Beeinträchtigung in moralischen Rechten der Betroffenen ist, desto höher sollte die Priorität bei der Behandlung dieser Anliegen sein (vgl. Müller & Hübscher 2008: 152f). Falls mehrere legitime Stakeholderansprüche miteinander in Konflikt stehen, müssen in einem diskursiven Prozess Regelungen erarbeitet werden, die einen Ausgleich zwischen den Interessen schaffen. Diese Regelungen müssen im Sinne der Diskursethik gut begründet und von allen Beteiligten akzeptiert sein. Für die konkreten Methoden zur



Identifikation von Stakeholdern soll auf bestehende ethische Normensysteme wie etwa die SA 8000 zurückgegriffen werden (vgl. Müller & Hübscher 2008: 153).

Ein weiterer Ansatz zur Identifikation legitimer Stakeholderansprüche vertritt Freeman in Anlehnung an die Kontrakttheorie von Rawls. Nach seiner „Doctrine of Fair Contracts“ ist ein Vertrag fair, wenn ihm alle Vertragsparteien zustimmen würden, unabhängig von ihrer subjektiven Gesinnung (O’Higgins 2002: 119). In der Doctrine werden sechs grundlegende Prinzipien formuliert, die als Basis für den Umgang mit Stakeholdern dienen. Die Prinzipien sind normativ, allerdings setzt dieser Ansatz voraus, dass Verträge zwischen den Stakeholdergruppen und dem Unternehmen geschlossen werden auf dessen Grundlage Verpflichtungen oder Ansprüche entstehen. Dies ist bei vielen Stakeholdergruppen nicht der Fall.

### ***Welche Rolle spielt das Management im normativen Stakeholderkonzept?***

Im normativen Stakeholdermanagement bedarf die Funktion eines Managers einer Legitimation. Der normative Ansatz geht nicht davon aus, dass der Marktmechanismus egoistische Nutzenmaximierung automatisch in gemeinwohlförderliche Aktivitäten transformiert und so unternehmerisches Handeln legitimiert (vgl. Popkes 2004: 181). Gemäß der Diskursethik legitimiert nur das beste Argument die Handlung eines Akteurs, das heißt, alle von Unternehmensaktivitäten Betroffenen sollten sich in einem Diskurs auf die Notwendigkeit der Managementfunktion und dessen Aufgaben einigen (vgl. Popkes 2004: 182). Nach Donaldson und Preston ist die einzig legitime Aufgabe des Managements, mit den Stakeholdern in Dialog zu treten, legitime Stakeholderinteressen zu identifizieren und diese zu befriedigen (vgl. Donaldson & Preston 1995: 86f).

Manager stehen damit vor einer doppelten Herausforderung: Zum einen müssen sie dem Zweck der Unternehmung dienen und in der freien Marktwirtschaft den Erfolg ihrer Geschäfte und die Erwirtschaftung einer angemessenen Kapitalrendite sichern. Zum anderen müssen sie die moralische Qualität ihrer Entscheidungen vor den Betroffenen und sich selbst rechtfertigen (vgl. Mittendorf 2002: 8).

Die Aufgabe eines Managers besteht entsprechend dem Stakeholderkonzept darin, einen akzeptablen Ausgleich zwischen den Interessen der Stakeholder und denen des Unternehmens zu finden (vgl. Matzler et al. 2003: 4). Bei dieser Aufgabe sollten Manager durch mehr motiviert sein, als Nutzen für die Anspruchsgruppe der Shareholder zu generieren (vgl. O’Higgins 2002: 122). Vielmehr sollten sie aus den verfügbaren Ressourcen Werte für alle Stakeholder schaffen und zwischen konfligierenden Interessen

vermitteln (vgl. Matzler et al. 2003: 11). Hierbei ist zu bedenken, dass der Manager eine eigene Stakeholdergruppe ist, die gegenüber anderen Stakeholdern einen wesentlichen Informationsvorsprung besitzt. Durch diese Machtasymmetrie wird es wahrscheinlich, dass Manager die ihnen anvertrauten Ressourcen unverhältnismäßig gebrauchen, um für sie selbst Nutzen zu generieren. Daher sind normative Prinzipien nötig, die klare Vorgaben für die Aufgaben des Managements liefern und deren Aktivitäten begründen (vgl. Donaldson & Preston 1995: 86). Um Stakeholderinteressen sinnvoll zum Ausgleich zu bringen, ist es notwendig mit den Stakeholdern in Dialog zu treten. Manager fungieren zwar als Entscheidungsträger aber sie sollten bereit sein, in die grundsätzliche Infragestellung eigener und kollektiver Entscheidungen einzuwilligen und gemäß der Diskursethik den besseren Argumenten zu folgen (vgl. Popkes 2004: 186f).

### **2.3 Finden legitimer Stakeholderansprüche: Diskursethik nach Habermas**

Die Diskursethik nach Jürgen Habermas wird im normativen Management als geeignet betrachtet, um die Legitimität von Ansprüchen zu klären, da sie der Pluralität von Lebensformen und Wertvorstellungen Rechnung trägt. Der Diskurs bietet eine Möglichkeit, Fragen nach Gerechtigkeit oder der Legitimität von Ansprüchen im Dialog mit Stakeholdern argumentativ zu beantworten.

„Diskurs“ stammt vom lateinischen *discurrere* (hin- und herlaufen) und kann als hin- und hergehendes Gespräch verstanden werden (vgl. Gottschalk 1999: 13). Nach Habermas ist der Diskurs „die durch Argumentation gekennzeichnete Form der Kommunikation (...), in der problematisch gewordene Geltungsansprüche zum Thema gemacht und auf ihre Berechtigung hin überprüft werden“ (Habermas 1973: 214). Der Diskurs hat zum Ziel, unter allen am Diskurs Beteiligten Einigkeit über die Geltung von Normen zu erzielen. Hierbei gibt die Diskursethik nur Angaben zum formalen Prozess wie eine Norm begründet werden kann und nicht welche Norm richtig ist (vgl. König 2003: 67).

Eine Voraussetzung um einen Konsens über die Richtigkeit von Normen zu erzielen ist zunächst, dass die Diskursteilnehmer verständigungsorientiert handeln. Dies bedeutet, dass sie die Kommunikation nicht strategisch nutzen, um ihre Meinung durchzusetzen sondern sie zielen auf das Einverständnis ihres Gegenübers ab. Ihre Aussagen sind verständlich, wahr, richtig und wahrhaftig (das heißt, sie glauben an das, was sie sagen) (vgl. Gottschalk 1999: 5f).

Eine weitere Voraussetzung ist die Einhaltung folgender Argumentationsregeln:

1. Jede mündige/sprach- und handlungsfähige Person darf am Diskurs teilnehmen.

2. Jeder darf jede Behauptung problematisieren.
3. Jeder darf jede Behauptung in den Diskurs einführen.
4. Jeder darf seine Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse äußern.
5. Alle Betroffenen sind frei und gleichberechtigt.
6. Der Diskurs ist herrschaftsfrei, das heißt, kein Sprecher darf durch innerhalb oder außerhalb des Diskurses herrschenden Zwang daran gehindert werden, seine festgelegten Rechte wahrzunehmen (vgl. König 2003: 74f)
7. Jeder hat im Diskurs die Perspektive aller anderen eingenommen und die Norm aus deren Welt- und Selbstverständnis überprüft (vgl. König 2003: 77).

Sind alle diese Diskursregeln erfüllt, liegt eine ideale Sprechsituation vor, in der nur noch „der zwanglose Zwang des besseren Arguments“ herrscht (vgl. König 2003: 76). Eine solche ideale Sprechsituation ist in der Regel nicht realisierbar aber um ernsthaft zu argumentieren, sollten diese idealen Bedingungen angestrebt werden. Somit muss natürlich die Möglichkeit mit eingeschlossen werden, dass die im Konsens erzielten Normen und Regelungen nicht ewig Geltung beanspruchen sondern zukünftig noch bessere Argumente vorgebracht werden könnten (vgl. König 2003: 78).

### **3. Normatives Stakeholdermanagement am Beispiel des Unternehmens „Premium Cola“**

In diesem Kapitel wird das Unternehmen Premium Cola vorgestellt und es wird untersucht, inwieweit das Management dieses Unternehmens Parallelen zur Theorie des normativen Managements aufweist.

#### **3.1 Vorstellung des Unternehmens: Entstehung, Grundprinzipien**

Hinter „Premium Cola“ verbirgt sich eine Gruppierung junger Menschen, welche ihre eigene Cola-Marke herstellen und vertreiben und sich dabei verschrieben haben, „ethisch korrekt“ zu wirtschaften. Die Mitglieder von Premium Cola bezeichnen sich selbst nicht als Unternehmen sondern als Kollektiv, da sich ihre Entscheidungsgewalt nicht auf eine einzelne Person konzentriert. Vielmehr können alle Beteiligten und Kunden sich in eine Mailingliste einschreiben, auf der entscheidungsrelevante Infos gesammelt werden. Auf Basis dieser Informationen werden alle aktuellen Themen und Entscheidungen in der Mailingliste diskutiert, die etwa 100 Mitarbeiter, Sympathisanten, Lieferanten, Kunden

und Händler beziehen (vgl. Bergmann 2006: 108). Zu den Beteiligten von Premium Cola zählen derzeit 145 Leute in 54 Städten (vgl. Gemeinhardt 2008). Die Ergebnisse der Diskussionen aus der Mailingliste werden zusätzlich in einem Internetblog veröffentlicht, welcher von allen Internetnutzern eingesehen und kommentiert werden kann.

Premium Cola wurde 2001 in Hamburg von ehemaligen Afri-Cola-Fans gegründet. Der Afri-Cola-Abfüller Mineralbrunnen Überkingen-Teinach AG hatte 1999 die Marke Afri-Cola übernommen und ohne das Wissen seiner Kunden das Rezept der Cola geändert. Daraufhin formierte sich die „Interessengruppe Premium“, welche aus den späteren Gründern von Premium Cola bestand und protestierte zwei Jahre lang gegen die Änderung der Rezeptur (vgl. Bergmann 2006: 108). Da die Proteste erfolglos blieben, traten sie in Kooperation mit einem ehemaligen Afri-Cola-Abfüller in Franken und stellten ihre eigene Cola-Marke nach altem Rezept her. Zunächst war die Cola nur für den Eigenbedarf gedacht, setzte sich aber bald als Szene-Getränk in Hamburg durch (vgl. Bergmann 2006: 108).

Initiator und Koordinator der Gruppe ist Uwe Lübbermann, auf den die Marke „Premium Cola“ eingetragen ist. Uwe Lübbermann betreibt, wie alle anderen Premium-Mitglieder, die Herstellung und den Vertrieb der Marke nicht hauptberuflich sondern als Hobby. Seinen Lebensunterhalt verdient er als Übersetzer und auch alle anderen Mitglieder des Kollektivs sind finanziell nicht auf die Einnahmen aus dem Verkauf der Cola angewiesen (vgl. Bergmann 2006: 108). Vor diesem Hintergrund nimmt das Kollektiv bewusst Abstand von „traditionellen“ wirtschaftlichen Zielen wie Gewinnerwirtschaftung und expansives Wachstum. Vielmehr sehen sie ihr Ziel darin, ihren Prinzipien entsprechend zu handeln, Entscheidungen im Konsens zu treffen und diese für alle Stakeholder transparent zu machen.

Das Kollektiv hat als eine Art Verhaltenskodex sechs Grundprinzipien formuliert (vgl. Gemeinhardt 2008):

**Geschichte:** Premium Cola ist ursprünglich aus Protest entstanden. Das Kollektiv grenzt sich bewusst von „traditionellen Wirtschaftsweisen“ ab und versucht konsequent Moral und Wirtschaft zu verbinden.

**Kraft:** Das Kollektiv schöpft seine Kraft daraus, dass es Entscheidungen kollektiv mit den Beteiligten und Stakeholdern trifft. Auf diese Weise müssen Entscheidungen zwar mühsam diskutiert werden, die entstehenden konsensfähigen Lösungen sind aber meist stabil und gut begründet (vgl. Gemeinhardt 2008).

**Geschmack:** Premium Cola soll mit seinem Geschmack und seiner Qualität überzeugen.

Deshalb hält man das Flaschendesign bewusst schlicht und macht keine offensive Werbung für das Produkt.

**Aufrichtigkeit:** Aufrichtigkeit bedeutet für Premium Cola Transparenz nach außen und innen. Das schließt eine nachvollziehbare Preispolitik mit ein; beispielsweise kann das Bankkonto des Koordinators eingesehen werden. Ein weiteres Prinzip ist, dass wirtschaftliche Beziehungen nicht auf Basis von Verträgen sondern auf Vertrauensbasis bestehen sollen (vgl. Gemeinhardt 2008). Produktionsfehler und Organisationsmängel werden im Internetblog bekannt gemacht.

**Konsequenz:** Die gesamte Wertschöpfungskette soll Premium-Kriterien entsprechen. Händler, Lieferanten sowie Läden, Klubs, Bars und Cafes werden nach Premium-Kriterien ausgesucht. Entscheidungen werden immer auf Grundlage moralischer, kollektiver Überlegungen getroffen und nicht nach Kriterien wie beste Chancen auf Wachstum oder Gewinn.

**Leben:** Premium Cola ist in erster Linie entstanden, um den Genuss eines guten Getränks zu ermöglichen. Hierbei soll die Produktion und der Vertrieb ethisch vertretbar gestaltet werden.

### **3.2 Die Stakeholder von Premium Cola und dessen Management**

Das Kollektiv von Premium Cola sieht sich, genauso wie andere Unternehmen, der Bedürfnisbefriedigung seiner Stakeholder gegenüber. Im Folgenden wird der Umgang von dem Premium Cola-Kollektiv mit ihren Stakeholdern anhand beispielhafter Anspruchsgruppen beschrieben.

#### ***Kunden***

Das Premium-Kollektiv will gegenüber seinen Kunden größtmögliche Transparenz walten lassen. Sie veröffentlichen Produktionsfehler und ungeplante Vorfälle in ihrem Internetblog. So gaben sie bekannt, dass die Cola aus der August-Abfüllung 2007 auf Grund von Chlorresten aus der Flaschenwaschmaschine bitter schmeckte. Die Labor-Untersuchungen ergaben, dass keine Gesundheitsgefährdung zu erwarten sei, dennoch wurde der Restbestand aus dem Verkauf genommen.

Zudem gab es ernstere Vorfälle von Verletzungen: Ein Bremer Kunde musste sich nach dem Genuss einer Flasche Premium Cola einen Glassplitter aus der Mandel entfernen lassen. Das Premium-Kollektiv machte den entsprechenden Kunden ausfindig und überließ ihm zur Entschädigung vier Kisten Premium Cola. Die Ursache für den Glassplitter in der Flasche wurde allerdings nicht mehr ausfindig gemacht.

Neben dem Veröffentlichlichen solch gravierender Fehler des Unternehmens, will das Kollektiv aktiv Nutzen für den Kunden schaffen. Dies taten sie im Januar 2008, indem sie den Preis pro Flasche um vier Cent senkten. Auf Grund gesteigener Produktionsmengen konnten sie sich mit ihrem Abfüller auf eine Preissenkung von vier Cent pro Flasche einigen. Eine vorherige Produktionskostensenkung wurde dafür genutzt, die höheren Frachtkosten der Händler zu bezahlen und eine Entlohnung für Premium-Mitglieder in der Organisation einzuführen (vgl. Lübbermann 2008).

Um ihre Kunden nicht mit offensiver Werbung zu belästigen, verzichteten die Premium-Mitglieder auf Werbung und bieten Informationen nur im Internet und in ausgesuchten Medien an. Sie kooperieren mit Berichterstattern, wie zum Beispiel dem Rundfunksender Polyflux, von denen sie annehmen, dass die beteiligten Journalisten ihre Berichte gründlich recherchieren (vgl. Lübbermann 2007).

### ***Händler***

Die Premium-Mitglieder überprüfen persönlich, ob die Händler, die ihr Produkt verkaufen wollen, ihre Mitarbeiter gut behandeln und bezahlen und ob die Verkaufsstätte insgesamt mit der Philosophie von Premium konform ist. Hierzu gibt es Premium-Mitglieder, die daran interessiert sind, in ihrer Stadt Premium Cola zu beziehen und deshalb freiwillig mit geeigneten, lokalen Händlern in Kontakt treten.

Das Premium-Kollektiv legt Wert darauf, Handelsbeziehungen auf Basis von Vertrauen zu schaffen statt über schriftliche Verträge (vgl. Gemeinhardt 2008). Deshalb nehmen sie unter anderem auf Forderungen der Händler keine Zinsen. Wird ein Händler von einem Wirt nicht bezahlt, wurde vereinbart, dass dieser Händler für seinen Verlust aus den Ressourcen des Kollektivs entschädigt wird (vgl. Bergmann 2006: 108).

Zudem subventionieren sie Lieferwege zu kleinen oder vereinzelt Händlern, die keine großen Mengen an Premium Cola abnehmen, mit „Anti-Mengenrabatts“ (vgl. Gabrian 2008).

### ***Mitarbeiter***

Die Mitarbeiter von Premium Cola arbeiten neben ihrem Hauptberuf für die Cola-Marke. Eine Entlohnung für Premium-Mitglieder wurde zwar eingeführt, die meisten Mitglieder nehmen diese aber nicht an. Das Geld wird stattdessen auf einer Umweltbank angelegt oder als Reserve zum Nachkaufen von Leergut genutzt (vgl. Lübbermann 2007a).

Das Kollektiv bemüht sich mit Händlern und Lieferanten zu kooperieren, die ihre eigenen Mitarbeiter fair behandeln. Dies gelingt leider nicht immer. So wurde im Mai 2008 ein Fall in Hamburg bekannt, nach dem ein Flaschensortierer von seinem Arbeitgeber, einem

Logistik-Dienstleister, lediglich einen Stundenlohn von 1,10 Euro erhielt. Dieses Unternehmen war auch ein Zulieferer von Premium Cola. Nachdem dieser Fall bekannt wurde, beendete das Kollektiv das Verhältnis (vgl. Jonas 2008).

Des Weiteren gibt es einen Beauftragten, der überprüft, ob die LKW-Fahrer der Speditionen, die Premium Cola transportieren, ihre Pausen einhalten können (vgl. Bergmann 2006: 108).

### ***Wettbewerber***

Premium Cola ist zwar eine eingetragene Marke das Premium-Kollektiv gibt aber auf seiner Website kund, dass jedes Produkt, welches Premium-Kriterien entspräche, den Zusatz „Premium“ verwendet werden dürfe (vgl. Lübbermann 2007b). Damit möchte das Kollektiv klarstellen, dass ihre Wirtschaftsweise als Vorbild- und nicht als Alleinstellungsfunktion dient.

Premium Cola tritt nicht in offenen Wettbewerb mit seinen Wettbewerbern. Allerdings distanzieren sie sich verbal deutlich von ihren Mitbewerbern, wie zum Beispiel der von zwei Hamburgern gegründeten Fritz-Cola. Sie wollen konsequent an ihrer „korrekten“ Wirtschaftsweise festhalten und denken, dass sich hierdurch von selbst der Unterschied zu Mitbewerbern herausstellen und der Kundenstamm bilden wird (vgl. Gemeinhardt 2008).

### ***Umwelt***

Die Umwelt lässt sich nur indirekt über Umweltschutzverbände und Nichtregierungsorganisationen als Stakeholder bezeichnen, dennoch soll sie hier als Stakeholder erwähnt werden, da Umweltaspekte in einem normativen Management nicht unbeachtet bleiben dürfen.

Premium Cola wird nur in Glas-Mehrwegflaschen abgefüllt. Das Premium-Kollektiv beruft sich hierbei auf eine Studie des Umweltbundesamtes von 2002 (vgl. Schonert et al. 2002: 9f), nach welcher die ökologischen Vorteile von Glas-Mehrweg jene von Einweg-Pfandflaschen überwiegen. Die Etiketten auf den Cola-Flaschen werden auf Papier von Holz aus FSC-zertifizierter<sup>2</sup> Forstwirtschaft gedruckt und mehrfach recycelt.

Premium Cola verwendet fünf Prozent ihrer Einnahmen (1 Cent pro Flasche), um die beim Transport der Cola-Flaschen entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen auszugleichen. Das Geld wird zum Erhalt einer Streuobstwiese mit 60 Bäumen an Akowia überwiesen, eine

---

<sup>2</sup> Der Forest Stewardship Council ist eine internationale gemeinnützige Organisation, welche Prinzipien für eine nachhaltige Waldwirtschaft aufgestellt hat und auf dieser Grundlage ein FSC-Siegel für Holz vergibt (<http://www.fsc-deutschland.de/>).

Projektgemeinschaft zum Schutz und der Erhaltung alter Obstwiesen in Schleswig Holstein (vgl. Lübbermann 2007c).

Premium Cola problematisiert neben den ökologischen Vorteilen des Produkts auch die Lücken in der Wertschöpfungskette:

Für die Herstellung der Cola werden keine Zuckerrüben aus Bio-Anbau verwendet, weil hierfür ein neuer Tank beim Abfüller eingebaut werden müsste und dieser nach jeder Abfüllung mit hohem Wasserverbrauch gereinigt werden müsste. Es ist umstritten, ob damit die Umstellung noch ökologisch vertretbar wäre. Die zur Herstellung benötigte Cola-Nuss stammt aus konventionellem Handel, da diese Früchte von TransFair<sup>3</sup> bisher noch nicht zertifiziert werden (vgl. Lübbermann 2007d).

### **3.3 Parallelen des normativen Stakeholdermanagements zu dem Management von Premium Cola**

Nachdem an einigen Beispielen das Management von Premium Cola und der Umgang mit ihren Stakeholdern beschrieben wurde, wird in diesem Kapitel untersucht, inwieweit das Stakeholdermanagement von Premium Cola mit den Ideen des normativen Stakeholdermanagements übereinstimmt.

Eine Parallele lässt sich zwischen der Diskursethik nach Habermas und der im Kollektiv von Premium Cola praktizierten Entscheidungsfindung ziehen. In der Mailingliste diskutieren alle Teilnehmer gleichberechtigt, es ist keine hierarchische Struktur erkennbar. Jeder darf sich in die Mailingliste aufnehmen lassen und kann entsprechend mitdiskutieren. Nach Aussage von Premium Cola entscheiden sie nach dem besten Argument (vgl. Lübbermann 2008a). Hier ist fraglich, wie das beste Argument erkannt und ausgewählt wird. Feste Regeln gibt es hierfür im Kollektiv nicht. Orientierung bei der Entscheidungsfindung geben die aufgestellten Grundprinzipien: Geschichte, Kraft, Geschmack, Konsequenz, Leben. An dieser Stelle differiert die kollektive Diskussion vom Diskurs nach Habermas. Nach Habermas ist der Diskurs die Kommunikation über die Geltung von Normen. Im Kollektiv von Premium Cola wird dagegen in der Regel über die Anwendung von Normen kommuniziert. Über die Geltung von Normen wurde nur in der Anfangsphase bei der Aufstellung der sechs Grundprinzipien kommuniziert. Äußerlich betrachtet sind die Argumentationsregeln eines Diskurses erfüllt. Allerdings lässt sich nicht überprüfen, ob die Teilnehmer wirklich verständigungsorientiert handeln.

---

<sup>3</sup> TransFair ist ein gemeinnütziger Verein, der für Produkte aus Entwicklungsländern, die fair gehandelt wurden, ein Siegel vergibt (<http://www.transfair.org/>).



Auch lässt sich nicht sicher feststellen, ob die Teilnehmer während der Diskussion tatsächlich die Perspektive des anderen einnehmen. Dass der Diskurs über Medien wie das Internet geführt wird, schränkt die Gültigkeit der Diskursregeln nicht ein.

Zu untersuchen ist ebenso, ob dem Stakeholdermanagement von Premium Cola eine normative Motivation nach Donaldson und Preston zu Grunde liegt.

Die primären Ziele des Kollektivs sind nicht klassische wirtschaftliche Ziele wie Profitabilität und Wachstum. Daher ist sein Stakeholdermanagement nicht als Instrument zur Erreichung von Zielen zu sehen. Die Bedürfnisbefriedigung der Stakeholder ist Ziel an sich. Die Tatsache, dass sie für ihre Stakeholderinteressen eigene Ressourcen aufbringen, auch wenn dies keinen offensichtlichen Nutzen für sie hat (Beispiel: Entschädigung der Händler bei Verlust), zeigt, dass diesen Interessen ein intrinsischer Wert zugeschrieben wird. Somit lässt sich feststellen, dass die Einbeziehung der Stakeholder in die Entscheidungen des Kollektivs bei Premium Cola normativ motiviert ist.

Wie identifiziert und differenziert das Premium-Kollektiv seine Stakeholder? Potenziell kann jede Person ein Stakeholder sein, da sich jeder in die Mailingliste eintragen und aktiv an der Meinungsbildung beteiligen kann. Somit wird der Idee des normativen Managements Rechnung getragen, dass jede mündige Person, die die diskursive Klärung ihrer Ansprüche fordert, ein Stakeholder ist. Ein System zur Differenzierung der Interessen ist im Premium-Kollektiv nicht deutlich erkennbar. Es ist nicht ersichtlich, dass eine Selektion der Interessen nach Ausmaß der Betroffenheit, wie Waxenberger es vorstellt, angewandt wird. In dringlichen Fällen wird zwar umgehend auf Stakeholderinteressen reagiert, als beispielsweise ein Kunde sich an einer Flasche verletzt. In der Regel werden die Stakeholderinteressen von vornherein in die Planung der Unternehmensaktivitäten einbezogen, sodass eine Betroffenheit im negativen Sinne nicht entsteht (Beispiel: Überprüfen der Arbeitsbedingungen von LKW-Fahrern zur Unfallprävention). Eine Differenzierung auf Grundlage von Freeman's „Doctrine of Fair Contracts“ kommt ebenfalls nicht in Betracht. Premium Cola hat zwar, wie Freeman in seiner Doctrine, Grundprinzipien zum Umgang mit Stakeholdern formuliert, jedoch unterhält das Premium-Kollektiv seine Stakeholderbeziehungen nicht auf Basis von Verträgen. Folglich orientiert sich das Kollektiv nicht an Ansprüchen, die über Verträge entstehen.

Obwohl Premium Cola keine festen Regeln zur Auswahl von Stakeholderinteressen hat, ist auffällig, dass Stakeholderinteressen von großen und mächtigen Anspruchsgruppen eher zurückgewiesen werden. So wurde zum Beispiel eine Anfrage der Drogeriekette Budnikowsky auf Grund der Größe und Etabliertheit dieses Unternehmens abgewiesen

(vgl. Gabrian 2008). Leichte Priorität besitzt die Stakeholdergruppe der Kunden, da die Initiatoren von Premium Cola ursprünglich selbst Kunden waren.

Zu untersuchen ist weiterhin, ob die Funktion des Managements von Premium Cola normativ gerechtfertigt erscheint. Zunächst stellt sich die Frage, ob Premium Cola überhaupt einen Manager im Sinne eines Entscheidungsträgers oder einer Führungsperson besitzt. Da bei allen Entscheidungen ein Konsens im Kollektiv angestrebt wird, gibt es keinen einzelnen Entscheidungsträger, welcher Entscheidungen ohne Einwilligung des Kollektivs durchsetzen könnte. Uwe Lübbermann kommt im Kollektiv eine besondere Rolle zu, da er Initiator des Unternehmens ist, mit 10.000 DM Eigenkapital in die Produktion von Premium Cola investiert hat (vgl. Seifert & Klesse 2008), die Rechte an der Marke Premium Cola besitzt und direkter Ansprechpartner für Stakeholder und Medien ist. In seiner Position kann man ihn als Manager bezeichnen. Er nimmt als Manager im Kollektiv eine koordinierende und vermittelnde Funktion ein. Zudem unterliegt sein Handeln einer engen internen und externen Kontrolle: Das Bankkonto, über welches Einnahmen und Ausgaben laufen, kann von den Beteiligten eingesehen werden und über Uwe Lübbermanns Anteil an den Gewinnen wird im Kollektiv verhandelt (vgl. Gemeinhardt 2008). Da das Kollektiv Produktions- und Organisationsfehler veröffentlicht und in seinem Internetblog Rechenschaft über sein Handeln ablegt, besteht eine geringe Informationsasymmetrie zwischen dem Management und anderen Stakeholdern. Somit ist die Funktion des Managers recht klar umrissen. Die im Kollektiv aufgebauten Strukturen und ihre zu Grunde liegenden Grundprinzipien wirken stabilisierend und richtungweisend für das Management, sodass ein Machtmissbrauch des Managements auf Kosten der Stakeholder unwahrscheinlich wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Management von Premium Cola von Normen reguliert ist. Die Rolle des Managers erscheint nach Donaldsons und Prestons Forderungen legitim, da dieser durch die Mailingliste in direktem Dialog mit seinen Stakeholdern steht und die Aufgabe wahrnimmt, Stakeholderinteressen gleichwertig zu befriedigen.

## 4. Bewertung und Fazit

Obwohl die Unternehmensphilosophie von Premium Cola nicht auf Grundlage des normativen Stakeholdermanagements entwickelt wurde, weist das Management des Kollektivs Parallelen zum normativen Ansatz auf. Insbesondere findet sich die Idee der Diskursethik von einem konsensorientierten, offenen und gleichberechtigten Dialog in der Stakeholderkommunikation von Premium Cola wieder. Ebenso ist die Aufstellung normativer Grundprinzipien als verbindliche Richtlinien für Mitarbeiter, das Management und alle an der Wertschöpfungskette Beteiligten mit dem Konzept des normativen Stakeholdermanagements vereinbar. Auch die Rolle des Managers als Vermittler zwischen Stakeholderinteressen lässt sich bei Premium Cola erkennen. Die Stakeholderauswahl stimmt nur insofern mit den Ideen des normativen Managements überein, als dass jede Person ihre Stakeholderansprüche über die Mailingliste problematisieren kann. Eine Prioritätensetzung bei der Behandlung der Interessen erfolgt aber nicht nach festen Regeln. Lässt sich nun das Management von Premium Cola als Beispiel für die Umsetzung des normativen Stakeholderkonzepts in der Marktwirtschaft heranziehen? Dies ist wohl nur unter Einschränkungen möglich. Das Premium Cola-Kollektiv erstellt zwar marktwirtschaftliche Leistungen für den Abnehmer und übernimmt somit die Funktion eines Unternehmens. Allerdings ist es nicht vollständig mit „normalen“ Unternehmen vergleichbar, da es keine Gewinnziele verfolgt und es vollständig durch Eigenkapital finanziert wurde. Dadurch dass kein Stakeholder existenziell vom Bestehen von Premium Cola abhängt, kann das Kollektiv seine Entscheidungen unabhängiger von Sachzwängen des Marktes treffen. Das Premium-Kollektiv zeigt, dass sich durchaus Konsensentscheidungen in Dialogen mit Stakeholdern erzielen lassen. Dem Kollektiv kommt hierbei zu Gute, dass die Beteiligten ähnliche ideologische Grundeinstellungen teilen (vgl. Gemeinhardt 2008). Bei einem international agierenden Unternehmen könnten die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Stakeholder ein einheitliches Stakeholdermanagement erschweren (vgl. Oertel 2000: 63). Hinzu kommt, dass das Kollektiv eine Größe umfasst, in der sich Dialoge und Diskussionen noch durchführen lassen. In einem großen Unternehmen würde die ständige Öffnung für Stakeholderdialoge wahrscheinlich Entscheidungsprozesse verkomplizieren und die Handlungsfähigkeit einschränken (vgl. Carroll & Buchholtz 2006: 65). Letztendlich lässt sich ein normatives Stakeholdermanagement nur durchsetzen, wenn die Stakeholder bereit sind, das Unternehmen in seiner Wirtschaftsweise zu unterstützen und

Einschnitte in den eigenen Ansprüchen in Kauf zu nehmen (vgl. Oertel 2000: 62). Premium Cola wird von seinen Stakeholdern getragen: Seine Kunden sind bereit, einen höheren Preis für das Produkt zu zahlen, die Mitarbeiter verzichten freiwillig auf eine Entlohnung und die Lieferanten sind einverstanden, speziellen Anforderungen des Kollektivs nachzukommen (beispielsweise die Umstellung auf FSC-Papier beim Etikettendruck).

Das Beispiel von Premium Cola beweist, dass die Ideen des normativen Stakeholdermanagement in der Praxis anwendbar sind. Der Unterschied zu anderen Unternehmen ist, dass das Kollektiv von Anfang an Stakeholder in den Entstehungsprozess einbezogen hat und dass die Interessen der Stakeholder die Gestaltung des Unternehmens mitbestimmen. Es zeigt auch, dass nicht unbedingt das Rentabilitätsziel erst erreicht werden muss, bevor Stakeholderinteressen berücksichtigt werden können (so wie Roman Herzog es im Eingangszitat behauptet). Schließlich entspricht es nicht einem normativen Ansatz, dass Unternehmen zuerst auf Kosten seiner Stakeholder expandieren, um im Nachhinein ein normatives Stakeholdermanagement zu etablieren.

## 5. Literaturverzeichnis

- BECKMANN, MARKUS (2007): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg: Wirtschaftsethik-Studie Nr 2007-1.
- BERGMANN, JENS (2006): Die utopische Brause. BrandEins, Jg. 2006, Heft 11, 106-110.
- CARROLL, ARCHIE B. & BUCHHOLTZ, ANN K. (2006): Business and Society. Ethics and Stakeholder Management. USA: South-Western, Thomson Corporation.
- DONALDSON, THOMAS. PRESTON, LEE E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence and Implications. Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, 65-91.
- EBERHARDT, STEFAN (1998): Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz. Wiesbaden: Gabler Verlag/Deutscher Universitäts-Verlag.
- FIGGE, FRANK. SCHALTEGGER, STEFAN (2000): What is „Stakeholder Value“. Developing a Catchphrase into a Benchmarking Tool. Lüneburg: Pictet.
- FREEMAN, R. EDWARD (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- FRISKE, CINDY. BARTSCH, ELMAR. SCHMEISSER, WILHELM (2005): Einführung in die Unternehmensethik. Erste theoretische, normative und praktische Aspekte. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- GABRIAN, MAX (2008): Koffeinhöchstdosis in der Mensa. Univativ – Lüneburger Hochschulmagazin, Jg. 2008, Heft Nr. 54, 11-12
- GEMEINHARDT, MAX (2008): Interview – Premium Cola.  
<http://www.soundofsirens.net/index.php/interview-premium-cola> (Zugriff: 18.08.2008)
- GOTTSCHALK, NIELS (1999): Diskursethik. Begründungs- und Anwendungsfragen. Universität Stuttgart: Dissertation.
- JONAS, ULI (2008): Lohndumping in Hamburg: Flaschensortierer bekam nicht mal 300 Euro Monatslohn. Hinz&Kunzt, Jg. 2008, Heft 7, 72-74
- JÜRGEN HABERMAS (1973): Wahrheitstheorien. In: Helmut Fahrenbach (Hrsg.) (1973): Wirklichkeit und Reflexion. Walter Schulz zum 60. Geburtstag. Pfullingen: Neske, 211-265
- KÖNIG, MATTHIAS (2003): Diskursbezogenen Unternehmensethik. Philosophische Begründung, vermittelnde Anwendung, Umsetzung. München/Mering: Rainer Hampp Verlag

- LÜBBERMANN, UWE (2007): Pressefreiheit. [http://www.premium-cola.de/blog/2007\\_07\\_01\\_archiv.html](http://www.premium-cola.de/blog/2007_07_01_archiv.html) (Zugriff: 15.09.2008)
- LÜBBERMANN, UWE (2007a): Ausgerechnet. [http://www.premium-cola.de/blog/2007\\_01\\_01\\_archiv.html](http://www.premium-cola.de/blog/2007_01_01_archiv.html) (Zugriff: 17.09.2008)
- LÜBBERMANN, UWE (2007b): Marke. [http://www.premium-cola.de/blog/2007\\_03\\_01\\_archiv.html](http://www.premium-cola.de/blog/2007_03_01_archiv.html) (Zugriff: 17.09.2008)
- LÜBBERMANN, UWE (2007c): CO2. [http://www.premium-cola.de/blog/2007\\_12\\_01\\_archiv.html](http://www.premium-cola.de/blog/2007_12_01_archiv.html) (Zugriff: 21.09.2008)
- LÜBBERMANN, UWE (2007d): Umwelt. [http://www.premium-cola.de/blog/2007\\_09\\_01\\_archiv.html](http://www.premium-cola.de/blog/2007_09_01_archiv.html) (Zugriff: 21.09.2008)
- LÜBBERMANN, UWE (2008): Preissenkung. Fehlermeldungen. [http://www.premium-cola.de/blog/2008\\_01\\_01\\_archiv.html](http://www.premium-cola.de/blog/2008_01_01_archiv.html) (Zugriff: 15.09.2008)
- LÜBBERMAN, UWE (2008a): Premium Cola. [http://www.ipremium.de/medien/DPWK\\_PREMIUM-cola.pdf](http://www.ipremium.de/medien/DPWK_PREMIUM-cola.pdf) (Zugriff: 13.09.2008)
- MATZLER, KURT. PECHLANER, HARALD. RENZL, BIRGIT (2003): Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. In: Matzler, Kurt. Pechlaner, Harald. Renzl, Birgit (2003): Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 21-47.
- MITTENDORF, THOMAS (2002): Ethik als Grundlage betriebswirtschaftlicher Betrachtungen. Grundgedanken zur Unternehmensethik. Universität Hannover: Diskussionspapier Nr. 264.
- MÜLLER, MARTIN. HÜBSCHER, MARC (2008): Stakeholdermanagement und Corporate Social Responsibility – strategisch oder normativ? In: Müller, Martin. Schaltegger, Stefan (Hrsg.) (2008): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung. München: Oekom Verlag, 143-158.
- OERTEL, CORDULA (2000): Stakeholder Orientierung als Prinzip der Unternehmensführung. München: FGM-Verlag.
- O’HIGGINS, ELEANOR (2002): The Stakeholder Corporation. In: Zsolnai, Laszlo (Hrsg.) (2002): Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics. Bern: Peter Lang AG, 104-133.
- POPKES, GERRIT (2004): Kommunikative Tugenden im Management. Der Entwurf einer tugenderweiterten kommunikativen Unternehmensethik. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- SCHONERT, MARTINA ET AL. (2002): Ökobilanz für Getränkeverpackungen II. Phase 2. Berlin: Umweltbundesamt.

SEIFERT, VANESSA. KLESSE, ANNE (2005): Vier gegen Coca-Cola. Hamburger Abendblatt Online, Ausgabe vom 23.04.2005. <http://www.abendblatt.de/daten/2005/04/23/425242.html?s=2> (Zugriff: 23.09.2008)

STAHL, HEINZ K. (2003): Voraussetzungen für ein nachhaltig gelungenes Stakeholder Management. In: Matzler, Kurt. Pechlaner, Harald. Renzl, Birgit (2003): Werte schaffen. Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 21-47.