



## Vom SHAREHOLDER VALUE zum STAKEHOLDER VALUE: Warum Stakeholder-Management heute über den Unternehmenserfolg entscheidet

von Christian Rook

Lange galt die Idee, dass Unternehmen in erster Linie den **Eigentümern** verpflichtet sind. „**Shareholder Value**“ hieß das Dogma, dem sich viele Firmen, Vorstände, Manager und Berater verschrieben hatten. Wer ein Unternehmen führte, sollte es vor allem für die **Anteilseigner profitabel** machen. Die Logik dahinter war einfach: **Wenn es den Eigentümern gut geht, geht es dem Unternehmen gut.**

Doch diese Sichtweise greift **heute zu kurz**. Spätestens seit der Jahrtausendwende, und verschärft in der heutigen **krisananfälligen, vernetzten Wirtschaftswelt**, zeigt sich: **Unternehmen überleben nicht durch Bilanzoptimierung** – sondern durch Vertrauen und ordentliche Arbeit. Und Vertrauen entsteht intern und extern. Es entsteht bei all den Menschen und Institutionen, die ein direktes Interesse an dem Unternehmen **den Stakeholdern**.



### Wer sind diese STAKEHOLDER?

**Stakeholder** – das sind **Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte, Lieferanten und Partnerfirmen, Eigentümer und Aktionäre, Banken und andere Geldgeber, Behörden, Medien, die Gesellschaft**. Jede dieser Gruppen kann heute **entscheidend zum Überleben** eines Unternehmens beitragen – oder es aktiv **beschleunigt zu Fall bringen**. Diese Erkenntnis ist das Herzstück der **CRIMCO Methode**, mit der ich seit über 30 Jahren Unternehmen durch **schwere Krisen** begleite.

### Ein Beispiel: Ein Kunde als Tipping Point

Bei einem früheren Projekt – einem Maschinenbauer mit rund 300 Mitarbeitern – begann die Krise leise. Eine Handvoll Großkunden war unzufrieden: Liefertermine wurden nicht gehalten, Qualitätsthemen häuften sich. Einer dieser Kunden – ein Weltmarktführer in seiner Branche – reduzierte ohne große Ankündigung seine Bestellungen. Auf Nachfrage erklärte er: „Wir glauben nicht mehr, dass Sie das in den Griff bekommen.“ Er hatte intern bereits - ohne dies zu kommunizieren - einen Zweitlieferanten aufgebaut.

Diese Entscheidung hatte weitreichende Folgen. Innerhalb weniger Wochen rutschte der Umsatz gefährlich ab. Andere Kunden folgten – teils aus Sorge, teils weil sie die Abwanderung des „Lead Customers“ als Signal werteten. Die Stimmung im Vertrieb kippte. Die Produktion reagierte mit Kurzarbeit. Die Bank forderte zusätzliche Sicherheiten.

Was wie eine rein operative Herausforderung aussah – Liefertreue! Qualität! – war in Wahrheit ein Vertrauensverlust. Ein Stakeholder hatte sich abgewendet. Und das ganze System geriet ins Wanken.

## Stakeholder Value vor Shareholder Value

In solchen Momenten zeigt sich, warum **Stakeholder Management** nicht nachgelagert kommen darf. Der Fokus auf den **Shareholder Value** – also die **finanzielle Wertsteigerung für Eigentümer** – ist nur dann sinnvoll, wenn das **Fundament stimmt**. Und das Fundament sind funktionierende, belastbare, von Vertrauen geprägte **Beziehungen zu den Stakeholdern**. Denn: **Wenn Stakeholder Value geschaffen wird, folgt Shareholder Value automatisch.**

Eine gut ausgearbeitete Methode beginnt daher nicht bei der Bilanz, sondern bei den Problemen, die von den Stakeholder wahrgenommen werden. Bei dem Vertrauensverlust, der bei den Stakeholdern stattfindet.

Solch eine Methode sollte deshalb als erstes folgendes analysieren:

- Welche Erwartungen haben Kunden, Mitarbeiter, Banken oder Lieferanten – explizit und unausgesprochen?
- Wo gibt es Vertrauensverluste, die nicht thematisiert wurden?
- Wer entscheidet im Ernstfall, ob ein Unternehmen überlebt oder fällt?

## Die Macht der Stakeholder-Gruppen

- **Kunden** kündigen Verträge oder wandern zur Konkurrenz ab – oft lange bevor der Umsatzrückgang messbar wird.
- **Mitarbeiter** leisten nur noch das Nötigste oder verlassen das Unternehmen in Schlüsselfunktionen – und machen es damit von innen heraus handlungsunfähig. Die Probleme der Firma sprechen sich schnell rum. Es wird schwer, neue gute Mitarbeiter zu rekrutieren.
- **Lieferanten und Partner** stellen kurzfristig auf Vorkasse um, stoppen kritische Lieferungen oder setzen enge Fristen – was den Betrieb sofort ins Stocken bringt.
- **Eigentümer und Gesellschafter** verlieren das Vertrauen in das Management, **blockieren notwendige Investitionen** oder entziehen dem Unternehmen die **strategische Rückendeckung**.
- **Banken und Finanzierer** verschärfen die **Kreditbedingungen** oder fordern sofortige Rückzahlungen – oft mit gravierenden Liquiditätsfolgen.
- **Regulatorische Institutionen** verschärfen Auflagen, untersagen Betriebsteile oder verhängen Strafen – was Krisen dramatisch beschleunigen kann.
- **Die Gesellschaft** – von Öffentlichkeit über Medien bis zu Anwohnern – kann durch Imageverlust, Protest oder Shitstorms die Reputation und Akzeptanz massiv untergraben.

Wer das versteht, richtet seinen Sanierungsansatz anders aus. Nicht zuerst auf Effizienz, sondern auf Anschlussfähigkeit. Nicht nur auf Maßnahmen, sondern auf Dialog. Nicht auf Macht, sondern auf Vertrauen. Stakeholder Management ist dabei kein weicher Faktor – es ist harte, systematische Führungsarbeit. Und am Ende ist es oft der entscheidende Unterschied zwischen Rettung und Scheitern.



**Christian Rook**

[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)  
[www.christianrook.com](http://www.christianrook.com)