

# Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs durch Stakeholder Management: Global Diversity bei der Deutschen Bank

**KEY-Words:**

Strategisches Management – Anspruchsgruppen – Änderung der Unternehmenskultur – Ertragssteigerung – Unternehmenswert – Mitarbeiterrekrutierung – Innovationskraft – Aktivitätsspektrum Global Diversity

Die Idee zum vorliegende Forschungsprojekt ergab sich aus einer Veranstaltung zum Thema „Unternehmensführung“ im Fachbereich Betriebswirtschaft, die sich mit den übergeordneten Zielen des strategischen Managements beschäftigt. Einen Schwerpunkt bildet hierbei die Frage, wie die verstärkte Einbindung der Unternehmen in das gesamtwirtschaftliche Umfeld den Unternehmenserfolg beeinflusst. Am Beispiel einer Kooperation mit der Deutschen Bank konnten die Auswirkungen des sogenannten Stakeholder Value-Ansatzes untersucht werden.

**I. Das Konzept des Stakeholder Value**

Nach dem Stakeholder Value-Ansatz kommt der Erfolg eines Unternehmens durch das Zusammenwirken vieler interner und externer Akteure zustande.<sup>1</sup> Durch ihre Beiträge erwerben sie einen Anspruch gegenüber dem Unternehmen. Im hier untersuchten Zusammenhang sind die beiden folgenden Anspruchsgruppen von besonderem Interesse.

Vernachlässigt ein Unternehmen aus Gründen der Ergebnis- und Bilanzpflege die Interessen seiner Stakeholder, gefährdet es seinen langfristigen Erfolg. Entfallen etwa aus Kostengründen Bera-

tungsleistungen, werden die Kunden verärgert und zum Abwandern bewegt. Mitarbeiter, die ihre Aufstiegschancen durch Sparmaßnahmen beeinträchtigt sehen, reagieren mit innerer oder auch realer Kündigung. Ein nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes basiert deshalb auf der Loyalität gegenüber seinen Stakeholdern. Der Zusammenhang heißt: Kundenzufriedenheit – Kundentreue – Wertsteigerung – sichere und attraktive Arbeitsplätze – Mitarbeiterengagement.

**II. Stakeholder Management bei der Deutschen Bank: Global Diversity**

Die Deutsche Bank hat sich in den letzten Jahren von einem nationalen Kreditinstitut zu einem weltweit agierenden Finanzdienstleister entwickelt. Diese Verschiebung des geschäftlichen Schwerpunktes hat weitreichende Folgen für die Unternehmenskultur. So sind die Hälfte aller Mitarbeiter im Ausland beschäftigt. Sie stammen aus 93 Nationen. Um den Herausforderungen durch diesen raschen Wandel zu begegnen, hat es sich die Deutsche Bank mit dem Prozess des „Global Diversity“ zur Aufgabe gemacht, die Vielfalt ihres Umfeldes in ihrem Unternehmen abzubilden.

**Abb.1: Ansprüche und Beiträge der relevanten Anspruchsgruppen**

Anspruchsgruppen	Anspruch gegenüber dem Unternehmen	Beitrag zum Unternehmenserfolg
Mitarbeiter	Leistungsgerechte Entlohnung, motivierende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit	ausführende Arbeit, Fachwissen, Engagement
Kunden	Preisgünstige und qualitativ dem Anspruch entsprechende Güter	Abnahme von Gütern, Markentreue, Verbreitung eines guten Rufs

**KONTAKT:**

Prof. Dr. rer. pol.  
Silke Griemert  
Fachbereich  
Betriebswirtschaft  
Finkenherd 4  
56075 Koblenz  
T 0261 9528-221  
griemert@fh-koblenz.de

<sup>1</sup> Vgl. Freeman, Edward R.: Strategic Management. A Stakeholder Approach. Marshfield 1984.

Abb. 2: Die Herausforderungen für Global Diversity<sup>2</sup>



Die Ziele von Global Diversity sind:

- Ertragssteigerung – Diversity ist kein Selbstzweck und auch kein Forum, um Interessen einzelner Mitarbeitergruppen durchzusetzen. Je unterschiedlicher die Kunden sind, desto unterschiedlicher muss der Mitarbeiterstamm werden, um den Kundenbedürfnissen gerecht werden zu können.
- Steigerung des Unternehmenswertes – Global Diversity wird nicht nur einseitig von der Deutschen Bank vorangetrieben. Immer mehr Fondsgesellschaften machen Aktivitäten in diesem Bereich zur Bedingung für ihre Anlageentscheidung. Gleichzeitig führt das gesellschaftliche Engagement der Bank (Corporate Citizenship) zu einem verbesserten Unternehmensimage.
- Mitarbeiterrekrutierung – wichtigstes Erfolgspotenzial eines hochspezialisierten Dienstleistungsunternehmens sind die Mitarbeiter. Die Deutsche Bank ist deshalb darauf angewiesen, dass die gesuchten Spezialisten sie als erst-rangigen Arbeitgeber betrachten. Um dieses Ziel zu erreichen, muss das Unternehmen den Lebenssituationen von potenziellen und aktuellen Mitarbeitern Rechnung tragen
- Steigerung der Innovationskraft – In zeitgemäß geführten Unternehmen werden Innovationen von bereichsübergreifenden Teams erarbeitet und umgesetzt. Je unterschiedlicher die Mitarbeiter, desto vielfältiger die Gedanken, die sie in die Projektarbeit einbringen können.

<sup>2</sup> o.V.: Personalstudie der Deutschen Bank „HR 2002 Global Diversity“, Frankfurt 2001.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde das direkt dem Vorstand unterstellte Team Global Diversity gebildet. Seine Mitglieder sind in London, New York und Frankfurt ansässig und es ist beabsichtigt, ein weiteres Mitglied für den asiatischen Raum zu nominieren.

*Im Folgenden soll ein Ausschnitt aus dem Aktivitätenspektrum von Global Diversity dargestellt werden:*

- Kommunikation der Idee von Global Diversity nach innen und außen. Dazu gehören Auftritte im Inter- und im Intranet sowie Präsenz auf internationalen Veranstaltungen.
- Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen. Diese unterscheiden sich in den Ländern, in denen die Deutsche Bank aktiv ist. In Deutschland wären etwa das Gleichstellungsgesetz zu nennen, das Schwerbehindertengesetz oder der neu geschaffene Anspruch auf Teilzeitarbeit.
- Förderung religiöser Toleranz. So wurde in London ein Gebetsraum eingerichtet. Er ermöglicht es den Mitarbeitern aller Religionen, ihren religiösen Bedürfnissen nachzukommen, ohne dass ihr Engagement im Unternehmen darunter leidet.
- Verankerung im sozialen Umfeld. In Frankfurt, Berlin, London und New York wird über ein Modellpraktikum versucht, nicht kaufmännisch vorgebildete Schülerinnen und Schüler für die Arbeit der Bank zu interessieren. Sie stehen dann eventuell als zukünftige Mitarbeiter zur Verfügung.
- Führungsnachwuchs gleichmäßig fördern. Konzernweit werden im Rahmen von Mentoring-Projekten weibliche Nachwuchsführungskräfte bei ihrem beruflichen Werdegang begleitet. Dies geschieht auch durch Cross-Mentoring, bei dem erfahrene Führungskräfte mehrerer Unternehmen den Nachwuchs der jeweils anderen fördern

- Durchsetzung des Diversity-Gedankens. In den USA achtet beispielsweise das zentrale Beschaffungsmanagement darauf, dass der Bedarf bei Unternehmen gedeckt wird, die selbst divers sind. So werden die eigenen Vorstellungen auch in anderen Unternehmen implementiert.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Stakeholder Management der Deutschen Bank die Chancen eines diversifizierten Kunden- und Mitarbeiterspektrums erfolgsorientiert zu nutzen hilft. Diese Erkenntnis bildet den Ausgangspunkt weiterer Forschungsbemühungen im Rahmen von Diplomarbeiten. Dabei steht die Messbarkeit des Stakeholder Value im Vordergrund.