

Stakeholder identifizieren, analysieren
und Strategien entwickeln

IMPRESSUM

Autor

Jens Harmeier

Die Inhalte des E-Books sind zuerst erschienen als Beitrag in unserem aktuellen Praxishandbuch „Qualitätsmanagement in Diebstleistungsunternehmen“.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0635-0

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 1. Auflage Köln 2021

www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.

Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Redaktion nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleichermaßen gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Arbeitshilfen

Stakeholder-Liste

In einem ersten Schritt des Stakeholder-Managements geht es darum, alle möglichen Stakeholder, denen sich das Unternehmen gegenüber sieht, zu identifizieren. Dazu sollten Führungskräfte aus dem Unternehmen mithilfe verschiedener Kreativitätstechniken, wie z. B. dem Brainstorming, alle möglichen Stakeholder aus ihrem Verantwortungsbereich auflisten, ohne sie zunächst zu bewerten. Im Anschluss daran sind die identifizierten Stakeholder aller Führungskräfte zusammenzuführen und zu klassifizieren. In der beigefügten Vorlage können Sie die identifizierten Stakeholder auflisten.



[STAKEHOLDER-LISTE.DOCX](#)

Strategischer Zielkatalog

Die strategischen Unternehmensziele mit den Stakeholder-Zielen können in einem Zielkatalog zusammenzuführen. Hier empfiehlt es sich, die Stakeholder-Ziele als Randbedingungen im Zielsystem des Unternehmens zu formulieren. Als Arbeitshilfe steht Ihnen ein Beispiel eines strategischen Zielkatalogs zur Verfügung.



[ZIELKATALOG.DOCX](#)

Workshop-Präsentation „Stakeholder-Management“

Die Präsentation (13 Seiten) soll Ihnen dabei helfen, eine systematische Stakeholderanalyse durchzuführen, um in Anschluss daran Strategien und Maßnahmen zu erarbeiten, mit denen die Beziehungen zwischen den Stakeholdern und Ihrem Unternehmen gestaltet und optimiert werden können. Die Trainertexte in den Foliennotizen unterstützen Sie dabei zusätzlich. Wenn Sie als QMB einen Workshop „Stakeholdermanagement“ moderieren, können Sie auf die vorgefertigten Folien zugreifen. Gehen Sie dabei in folgenden Schritten vor:



[STAKEHOLDER-MANAGEMENT.PPTX](#)

Inhalt

1	Die Bedeutung von Stakeholdern im Qualitätsmanagement	5
1.1	Bedeutung der Stakeholder in der ISO 9004.....	6
1.2	Bedeutung der Stakeholder im EFQM Excellence Modell.....	6
2	Prozess des Stakeholder-Managements	7
2.1	Stakeholder identifizieren	7
2.2	Stakeholder-Beziehungen analysieren.....	9
2.3	Dialog und Kooperation mit Unternehmungen, z. B. mit Wettbewerbern.....	11
2.4	Stakeholder-Beziehungen gestalten	13
2.5	Controlling der Stakeholder-Beziehungen	18
2.6	Die Rolle des QMB im Stakeholder-Management	20
3	Stakeholder-Management in Projekten.....	22

Zum Inhalt

Ein Unternehmen agiert in einem komplexen Netzwerk, in dem es sich einer Vielzahl von Personen, Gruppen und Organisationen (Stakeholder) gegenüberstehen, die mehr oder weniger Einfluss auf die Zielerreichung des Unternehmens nehmen können. So reicht es heute nicht mehr aus, den Wertschöpfungsprozess ausschließlich auf die Kunden zu fokussieren. Darüber hinaus sind Ansprüche von anderen gesellschaftlichen Gruppen wie z. B. Geschäftspartner, dem Staat, Verbänden und der Öffentlichkeit wahrzunehmen und in angemessener Weise zu berücksichtigen. Geschieht dies nicht, werden diese Stakeholder versuchen, ihre Interessen gegen die Ziele des Unternehmens durchzusetzen oder sich anderen Anbietern zuwenden.

In diesem E-Book erfahren Sie, wie Sie in einem geplanten Prozess die für Ihr Unternehmen relevanten Stakeholder identifizieren, analysieren und Strategien und Maßnahmen zur Optimierung der Beziehungen zu diesen Stakeholdern erarbeiten.

1 Die Bedeutung von Stakeholdern im Qualitätsmanagement

Interessen ausgleichen

Möchte ein Unternehmen langfristig im globalen Wettbewerb bestehen, so hat es neben seinen ökonomischen Zielen weitere interessenbezogene Ziele gleichberechtigt in sein Zielsystem aufzunehmen und für einen weitgehenden Interessenausgleich mit seinen Stakeholdern zu sorgen. Insbesondere bei Veränderungsprozessen ist es wichtig, die bedeutenden Stakeholder frühzeitig in die Unternehmensplanung einzubeziehen. In diesem Zusammenhang sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Ist bekannt, welche Personen, Gruppen, Organisationen und Institutionen ein Interesse an den Aktivitäten des Unternehmens haben?
- Welche Risiken bestehen für das eigene Unternehmen, die sich aus Handlungen der Stakeholder ergeben könnten?
- Was wird unternommen, um aktiv die Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern zu gestalten und permanent zu verbessern?

Einbeziehung von Stakeholdern

Ein effektives Stakeholder-Management wird also von der Einsicht geleitet, dass es langfristig besser und kostengünstiger ist, Stakeholder in die Unternehmenspolitik einzubeziehen und deren Ansprüche zu berücksichtigen, als Konflikte und Blockaden zu riskieren, die dem Ruf und letztendlich dem (finanziellen) Erfolg des Unternehmens abträglich sind. Stakeholder können einen materiellen oder immateriellen Anspruch an das Unternehmen haben oder aber lediglich eine Erwartung bzw. ein Interesse an der Durchführung oder Unterlassung einer bestimmten Maßnahme.

Stakeholder-Management in Qualitätsmodellen

Aufgrund der hohen Relevanz dieser Fragen auch für das Qualitätsmanagement wurde das Thema „Stakeholder-Management“ in verschiedene Qualitätsmodelle aufgenommen. Hier ist insbesondere die ISO 9004 und das EFQM Excellence Modell zu nennen.

1.1 Bedeutung der Stakeholder in der ISO 9004

Bereits in der Einleitung zur ISO 9004 wird darauf hingewiesen, dass eine Konzentration der obersten Leitung auf die Fähigkeit des Unternehmens, die Erfordernisse und Erwartungen seiner Kunden und anderer relevanter „interessierter Parteien“ zu erfüllen, Vertrauen erzeugt, so dass ein nachhaltiger Erfolg erzielt werden kann (vgl. hierzu und im Folgenden [1]).

Normabschnitt 5.2 der ISO 9004

Im Abschnitt 5.2 der ISO 9004 wird ausgeführt, dass die relevanten interessierten Parteien, also die Stakeholder, die Fähigkeit des Unternehmens, nachhaltigen Erfolg zu erzielen, beeinflussen. So sollte das Unternehmen bestimmen, welche interessierten Parteien:

- ein Risiko für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens darstellen, wenn ihre relevanten Erfordernisse und Erwartungen nicht erfüllt werden, und welche interessierten Parteien
- Möglichkeiten zur Steigerung des nachhaltigen Erfolgs bieten können.

Darüber hinaus fordert die ISO 9004, dass das Unternehmen die relevanten Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien identifiziert und festlegt, welche dieser Erfordernisse und Erwartungen behandelt werden sollen. Dazu sind die notwendigen Prozesse festzulegen. Schließlich hat sich das Unternehmen zu überlegen, wie dauerhafte Beziehungen zu den interessierten Parteien aufgebaut werden können.

1.2 Bedeutung der Stakeholder im EFQM Excellence Modell

Neben der ISO 9004 findet sich ebenfalls ein Bezug zur Bedeutung der Stakeholder im EFQM-Modell 2020. Allerdings ist auch hier nicht von Stakeholdern, sondern von „Interessengruppen“ die Rede.

Kriterien des EFQM-Modells

Forderungen zur Berücksichtigung von Interessengruppen finden sich im EFQM Modell 2020 insbesondere in den Kriterien 3 und 6. Gemäß der Teilkriterien 3a bis 3e hat das Unternehmen folgende Interessengruppen zu beachten:

- Kunden (3a),
- Mitarbeiter (3b),
- Behörden und Finanzpartner (3c),
- die Gesellschaft (3d) sowie
- Partner und Lieferanten (3e).

Im Kriterium 6, welches den Ergebniskriterien zugeordnet ist, wird gefordert, dass das Unternehmen Wahrnehmungen dieser Interessengruppen zu bestimmten thematischen Schwerpunkten erfasst:

- Wahrnehmungen der Kunden, z. B. zur Marke, Qualität der Leistung und Reputation,
- Wahrnehmungen der Mitarbeiter, z. B. zum Arbeitsplatz, zu Arbeitsbedingungen und zur Kommunikation,
- Wahrnehmungen der Behörden und Finanzpartner, z. B. zur sozialen Verantwortung, Compliance und zur Zukunftsfähigkeit,
- Wahrnehmungen der Gesellschaft, z. B. zu Produktrisiken, zur Wirkung auf das lokale Umfeld und zur Nachhaltigkeit,
- Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten, z. B. zur Zusammenarbeit, Nutzung von Technologien und zur Leistungsverbesserung.

2 Prozess des Stakeholder-Managements

5-stufiger Prozess

Die aufgeführten Bezüge der ISO 9004 sowie des EFQM Excellence Modells zur Berücksichtigung von Stakeholdern im Qualitätsmanagement zeigen eine Vielzahl von wichtigen Forderungen auf, die bei einem umfassenden Stakeholder-Management zu beachten sind. Um diese Forderungen zu erfüllen, empfiehlt es sich, das Stakeholder-Management als einen fünfstufigen Prozess im Unternehmen zu implementieren. Wichtig dabei ist, dass sich der Umgang mit Stakeholdern nicht nur auf das Tagesgeschäft erstreckt, sondern in die strategische Unternehmensplanung integriert wird.

2.1 Stakeholder identifizieren

Stufe 1

In einem ersten Schritt geht es darum, alle möglichen Stakeholder, denen sich das Unternehmen gegenüberstellt, zu identifizieren. Dazu sollten Führungskräfte aus dem Unternehmen mithilfe verschiedener Kreativitätstechniken, wie z. B. dem Brainstorming, alle möglichen Stakeholder aus ihrem Verantwortungsreich auflisten, ohne sie zunächst zu bewerten. Im Anschluss daran sind die identifizierten Stakeholder aller Führungskräfte zusammenzuführen und zu klassifizieren.

Für diese Auflistung der identifizierten Stakeholder kann eine Tabellenvorlage nützlich sein. Sie finden die direkt verwendbare Vorlage als Arbeitshilfe. → [Stakeholder-Liste.docx](#)

Primäre Stakeholder

Eine erste Unterscheidung kann zwischen primären und sekundären Stakeholdern vorgenommen werden. Den primären Stakeholdern sind all jene Personen, Institutionen oder Gruppen zuzurechnen, die auf den

primären Unternehmenszweck, nämlich die Wertschöpfung, also die Fertigung und Erbringung von Produkten und Dienstleistungen, direkt Einfluss nehmen. Dazu gehören neben den Lieferanten und Kunden insbesondere die Banken, also die Fremdkapitalgeber, die Inhaber (z. B. Aktionäre), die Konkurrenten sowie die Mitarbeiter und Führungskräfte. Die primären Stakeholder lassen sich in einer sogenannten „Stakeholder-Landkarte“ visualisieren, wie sie beispielhaft in Abbildung 1 gezeigt wird.

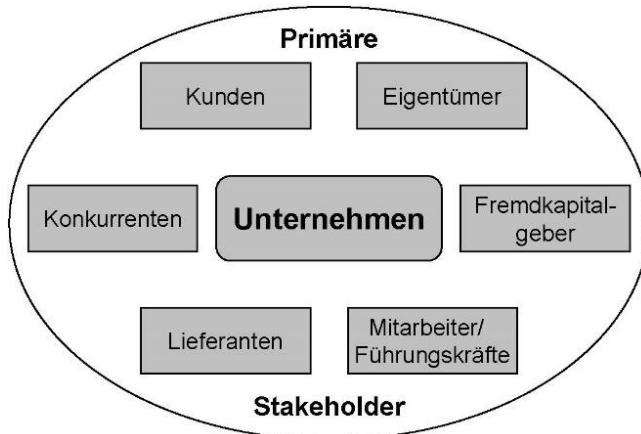


Abb. 1: Primäre Stakeholder

Sekundäre Stakeholder

Den sekundären Stakeholdern sind all jene Personen, Institutionen und Gruppen zuzuordnen, die keinen unmittelbaren Einfluss auf das Geschäftsgebaren des Unternehmens haben. Dazu zählen insbesondere die Öffentlichkeit, berufsständische und andere Verbände, der Staat, die Medien und Organisationen, die im weitesten Sinne ein Interesse an den Aktivitäten des Unternehmens haben, z. B. Umweltorganisationen. Die „Stakeholder-Landkarte“ lässt sich um die sekundären Stakeholder ergänzen, wie dies beispielhaft in Abbildung 2 gezeigt wird.

Interne und externe Stakeholder

Wie bereits bei der Stakeholder-Definition der EFQM deutlich wurde, besteht eine Alternative zur Klassifikation von Stakeholdern in der Unterscheidung zwischen internen und externen Stakeholdern. Zu den internen Stakeholdern, die das Unternehmen direkt beeinflussen, aber auch von diesem direkt beeinflusst werden können, gehören insbesondere die Mitarbeiter und deren Interessenvertretungen (z. B. Betriebsrat), das Management und die Eigentümer. Alle anderen Personen, Institutionen und Gruppen, die außerhalb des Unternehmens stehen, lassen sich den externen Stakeholdern zuordnen.

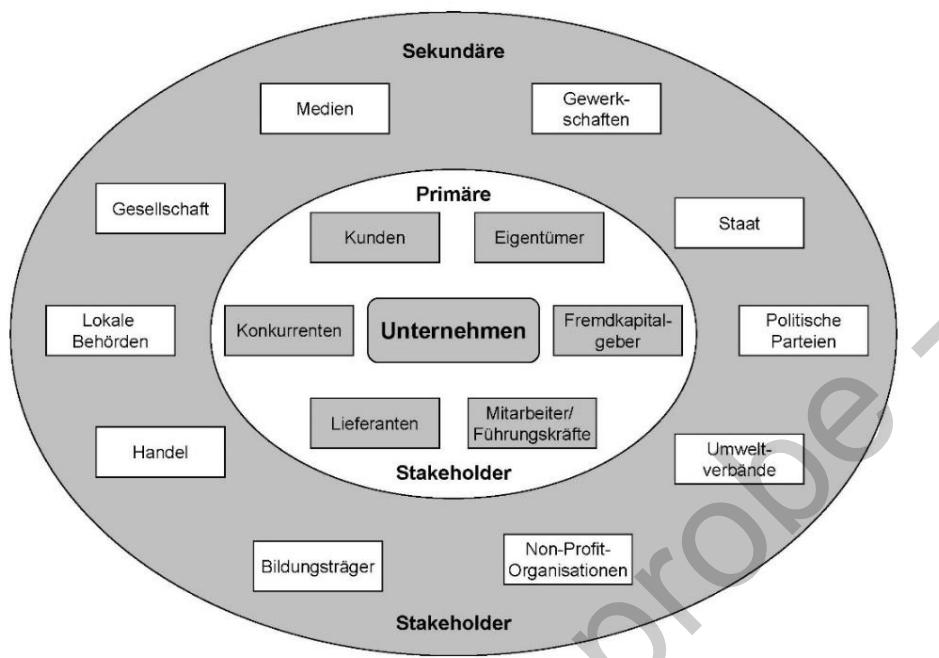


Abb. 2: Erweiterte Stakeholder-Landkarte

Stakeholder segmentieren

Unter Umständen kann es sinnvoll sein, verschiedene Stakeholder in Teil-Stakeholder zu untergliedern, z. B. Mitarbeiter des Werkes A und Mitarbeiter des Werkes B oder Kunden „Region Nord“, Kunden „Region Mitte“ und Kunden „Region Süd“. Bei der Identifizierung der Stakeholder sind auch informelle und mögliche indirekte Beziehungen von Personen, Institutionen und Gruppen zum Unternehmen zu berücksichtigen.

2.2 Stakeholder-Beziehungen analysieren

Stufe 2

Da nicht alle Stakeholder für das Unternehmen von gleichrangiger Bedeutung sind, sollten sie für das weitere Vorgehen zunächst gewichtet werden. Bei der Gewichtung sind folgende Fragen zu beantworten:

Fragen zur Gewichtung

- Welchen Einfluss übt ein Stakeholder auf das Unternehmen aus bzw. welchen Einfluss könnte er ausüben?
- Welches Interesse hat ein Stakeholder am Unternehmen?
- Wie stark wird ein Stakeholder vom Unternehmen beeinflusst bzw. wie stark könnte er beeinflusst werden?
- Wie groß ist der Wille eines Stakeholders zur Machtausübung?

- Wie verhält sich ein Stakeholder gegenüber dem Unternehmen?

Leistungen und Ansprüche gegenüberstellen

Um diese Fragen beantworten zu können, empfiehlt es sich, die Leistungen, die die Stakeholder für das Unternehmen erbringen, den jeweiligen Ansprüchen der Stakeholder gegenüberzustellen. So bringen z. B. Führungskräfte Leistung, Kompetenz und Engagement in das Unternehmen ein, erwarten dafür neben einem angemessenen Entgelt Macht, Einfluss, sinnstiftende Arbeitsinhalte und Möglichkeiten zur Entfaltung eigener Ideen.

Machtbasen der Stakeholder bestimmen

Welchen Einfluss ein Stakeholder auf das Unternehmen ausübt bzw. welchen Einfluss er ausüben könnte, hängt wesentlich von seiner Machtbasis ab, die er gegenüber dem Unternehmen geltend machen kann, also von den Möglichkeiten, auf Entscheidungsprozesse im Unternehmen einzuwirken. Machtbasen können folgende Ausprägungen haben [2]:

Ausprägungen der Machtbasen

- Bindungsmacht:** Sie kennzeichnet den Umstand, dass die Aktionsfreiheit des Unternehmens an die Zustimmung des Stakeholders gebunden ist, z. B. bei Genehmigungsverfahren durch Behörden.
- Vergeltungsmacht:** Sie kennzeichnet die Fähigkeit des Stakeholders, Sanktionen für die Nichterfüllung von Ansprüchen vorzunehmen. Dies sind z. B. Streiks von Arbeitnehmern.
- Substitutionsmacht:** Darunter wird die Möglichkeit des Stakeholders verstanden, die Beziehung zum Unternehmen bei geringem eigenem Schaden abzubrechen. Beispiele dafür sind ein Kapitalentzug durch Banken, der Abbruch von Vertragsbeziehungen durch Lieferanten oder der Anbieterwechsel eines Kunden.
- Koalitionsmacht:** Diese bezeichnet die Fähigkeit eines Stakeholders, seine Interessen durchzusetzen, indem er sich die Unterstützung einer Gruppe sichert, die über Macht verfügt. Beispiele für derartige Gruppierungen sind politische Parteien oder Massenmedien.

Mögliche Strategien von Stakeholdern

Um ihre Macht zur Durchsetzung ihrer Forderungen und Ansprüche einzusetzen, können die Stakeholder z. B. folgende Strategien verfolgen:

- Mobilisierung öffentlichen Drucks, z. B. durch Medienarbeit,
- Mobilisierung politischen Drucks, z. B. durch Lobbying,
- Mobilisierung der Marktkräfte, z. B. durch Kaufboykott oder Anbieterwechsel,
- Ausübung juristischen Drucks, z. B. durch Rechtsstreitigkeiten,
- Gesellschafteraktivismus, z. B. Einflussnahme auf Eigentümer, und