

## 1.1 STAKEHOLDERANALYSE

Diese Erstanalyse konzentriert sich auf das Verhältnis zwischen der Strategie eines Unternehmens und den relevanten Stakeholdern, die diese Strategie beeinflussen (oder wesentlich von dieser Strategie beeinflusst werden). Jeder Geschäftsbetrieb und sein Erfolg wird durch seine Stakeholder beeinflusst, und diese können wiederum Einfluss auf die Ressourceneffizienz innerhalb des Herstellungsprozesses und des Produktlebenszyklus ausüben. Diese Stakeholderanalyse kann helfen, verborgene wichtige strategische Risiken für ein Unternehmen sowie Chancen zur Verbesserung der Unternehmensleistung zu erkennen.

**Die folgende, als Anhalt dienende Analyse wird durchgeführt, um Informationen für die Feststellung potenzieller Bereiche für Verbesserungen auf dieser strategischen Ebene einzuholen:**

- a) **Listen Sie die strategischen Prioritäten des Unternehmens auf** und tragen Sie sie in Tabelle 1.1 ein.
- b) **Listen Sie die Stakeholder des Unternehmens auf** und tragen Sie sie in Tabelle 1.1 ein.

Um alle wichtigen Stakeholder zu erfassen, können Sie die folgende Checkliste der häufigsten einflussreichen Stakeholder nutzen:

- die Eigentümer des Unternehmens
  - die Geschäftsleitung des Unternehmens
  - die Mitarbeiter des Unternehmens
  - Kunden (und ihre Organisationen)
  - Partner (Industrieverbände etc.)
  - Zulieferer
  - Konkurrenten
  - Behörden und Regierungen (auf lokaler -, Landes- und Bundesebene)
  - Kommune
  - gemeinnützige Organisationen
  - Geldinstitute
- c) **Analysieren Sie jede Beziehung zwischen Stakeholdern und strategischen Prioritäten in Tabelle 1.1 durch folgende Frage: *“Welchen Einfluss (direkte Einwirkung) übt der betreffende Stakeholder auf das Erreichen einer bestimmten strategischen Zielstellung des Unternehmens aus?”***

Die Betrachtung sollte aus dem Blickwinkel des Unternehmens (nicht dem des Stakeholders) und unter dem Aspekt des Lebenszyklus (unter Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette) erfolgen.

Die Quantifizierung dieses Einflusses kann z.B. durch eine Punkteskala von 0 bis 3 vorgenommen und entsprechend in Tabelle 1.1 eingetragen werden. Sie können auch eine andere Skala verwenden, wenn sie den Gegebenheiten besser entspricht. Falls die Verwendung von Ziffern (0, 1, 2, 3) durch deren absoluten und quantitativen Charakter ungünstig erscheint, können sie auch durch Farben, Buchstaben o.ä. ersetzt werden. Erwartete Tendenzen in der Bedeutung von Stakeholdern können auch durch + oder – kenntlich gemacht werden, um Diskussionsergebnisse detaillierter zu erfassen.

- d) Analysieren Sie jede Beziehung zwischen Stakeholdern und strategischen Prioritäten in Tabelle 1.1 durch folgende abschließende Frage: **“Findet die Bedeutung des betreffenden Stakeholders für das Erreichen der strategischen Zielstellung angemessene Berücksichtigung im Unternehmen?”**

Felder, die einen starken Einfluss eines Stakeholders darstellen, ohne dass dieser durch das Unternehmen angemessen berücksichtigt wird, können farblich markiert werden. Hier finden sich mögliche Bereiche für Verbesserungen, die dann eingehender untersucht werden können. Diese Informationen können bei der Arbeit mit Formular 1.6 verwendet werden.

**Tabelle 1.1: Strategische Prioritäten des Unternehmens im Verhältnis zu den Stakeholdern des Unternehmens**

STAKEHOLDER \ STRATEGISCHE PRIORITÄTEN						

**Vorschlag einer Punkteskala zur Evaluierung des Einflusses der Stakeholder auf die strategischen Zielstellungen des Unternehmens:**

- 0 – Kein Einfluss
- 1 – Geringer Einfluss
- 2 – Mittelstarker Einfluss
- 3 – Starker Einfluss

**Ergebnisse:**

- a) Es wird erkennbar, welchen Punktestand Ihre Stakeholder im Verhältnis zu den strategischen Prioritäten Ihres Unternehmens erreichen.
- b) Es wird erkennbar, ob ein Stakeholder mit hoher Bedeutung in den Aktivitäten des Unternehmens nicht berücksichtigt wurde. Die Ergebnisse aus Tabelle 1.1 können mögliche Verbesserungspotenziale aufzeigen, die weiter untersucht werden sollten. Die relevanten Felder der Tabelle können für Ihre eigenen Aufzeichnungen farbig markiert werden. Diese Informationen sollten bei der Arbeit mit Formular 1.6 verwendet werden.

## BEISPIEL für die Arbeit mit Tabelle 1.1

### Strategische Prioritäten des Unternehmens im Verhältnis zu den Stakeholdern des Unternehmens

Form 1.1		Strategische Prioritäten				
		Verbesserte Produktqualität	Markterweiterung	Senkung der Produktionskosten	Verbesserung des Zugangs zu Kapital	Ausbau der Firma
Stakeholder	Eigentümer	2	3	2	2	3
	Mitarbeiter	3	2	3	1	1
	Kunden	3	3	2	1	1
	Zulieferer	3	2	2	1	1
	Behörden	0	1	2	0	2
	Kommune	0	0	0	0	3
	Bank	0	1	2	3	3

#### Punkteskala zur Evaluierung des Einflusses der Stakeholder auf die strategischen Zielstellungen des Unternehmens:

- 0 – Kein Einfluss
- 1 – Geringer Einfluss
- 2 – Mittelstarker Einfluss
- 3 – Starker Einfluss

#### Erläuterungen zu diesem Beispiel:

Die Ergebnisse der Analyse sind mögliche Bereiche für Verbesserungen, die entsprechenden Felder sind gelb hervorgehoben. Diese Bereiche bedeuten einen hohen Einfluss eines Stakeholders auf eine strategische Zielstellung und ungenügend angemessene Berücksichtigung des betreffenden Stakeholders durch das Unternehmen.

Dieser Beispielfall betrachtet die Eigentümer als die wichtigsten Stakeholder. Die Eigentümer sind jedoch bereits voll und ganz mit den strategischen Prioritäten dieses Unternehmens befasst, so dass es hier keinen deutlichen Bereich für mögliche Verbesserungen auf deren Ebene gibt.

Das Team, das EDIT Value umsetzt, wies in der Diskussion über Tabelle 1.1 darauf hin, dass das Unternehmen den wichtigen Einfluss der Mitarbeiter auf die Produktqualität und die Senkung der Produktionskosten nicht angemessen berücksichtigt. Da in diesen beiden Bereichen Verbesserungspotenzial vermutet wird, sind diese hervorgehoben.

Dem Unternehmen fehlt es außerdem an Informationen über seine Kunden zur Erweiterung des Marktes und über deren Erwartungen. Deshalb wurde das entsprechende Feld ebenfalls als wichtiger Bereich für weitere Untersuchungen schwarz markiert. Die überraschendste Erkenntnis bei der Besprechung von Tabelle 1.1 war in diesem Fall die mangelnde Kommunikation mit der Kommune, die einen wesentlichen Einfluss auf die geplante Erweiterung der Unternehmenseinrichtungen hat.

## **Allgemeine Hinweise und Empfehlungen für die Anwendung der Stakeholderanalyse:**

- Generell sollten sich die Arbeiten mit sämtlichen Formularen an den Bedürfnissen des Unternehmens orientieren und dessen besondere Situation widerspiegeln. Bzgl. des Formulars 1.1 beispielsweise haben die Unternehmen häufig ein ungenügendes Verständnis der Bedeutung des Verhältnisses zwischen Stakeholdern und Geschäftsprioritäten. Hier sollte der Berater die Evaluierung vorbereiten und sie erst dann mit dem Unternehmen diskutieren.
- Auch die vorgeschlagene Reihenfolge der EDIT Value Schritte 1.1 bis 1.5 kann für konkrete Situationen maßgeschneidert werden (z.B. kann die Stakeholderanalyse als letzte einleitende Analyse vor Stufe 1.6 erfolgen, falls die Besprechung der Strategie des Unternehmens und seiner Beziehungen zu den Stakeholdern ganz zu Anfang noch nicht angemessen ist).
- Es ist ratsam dem Unternehmen zu Beginn der Stakeholderanalyse zu erklären, wie diese Analyse Ressourceneffizienzpotenziale aufdecken kann.
- Kernstück dieses Schrittes ist die Diskussion beim Ausfüllen der Tabelle 1.1, die immer eine gute Lernbasis darstellt. Als Ergebnis dieser simplen Analyse von Interessensgruppen kann die Kommunikation mit bestimmten Stakeholdern zielgerichtet aufgenommen werden, zum Beispiel durch einen offenen Dialog. Verfahren für die interne und externe Kommunikation können wesentlich zu Engagement und Kooperation beitragen. Der Einbezug und die Kommunikation mit Stakeholdern hilft Unternehmen ihre Werte, Politiken und Strategien zu formulieren. Die Diskussion beim Erstellen der Tabelle 1.1 ermöglicht es ebenfalls, strategische Risiken und Chancen aufzudecken, die essenziell für ein Unternehmen sein können.
- Die Ergebnisse dieser Analyse sollten zur Beantwortung der Fragen 1.1 bis 1.12 des Fragebogens im Schritt 1.6 herangezogen werden. Es ist möglich die Zahl der Fragen zu reduzieren, wenn Aspekte als nicht relevant erkannt werden. Weiterhin können im Anschluss an die Stakeholderanalyse die Fragen 1.1 bis 1.12 zu beantwortet werden, um dadurch diesen Komplex (Stakeholder, Vision, Strategie) in einem Arbeitsschritt abschließend zu analysieren.