

Stakeholder-Konzept: Ein Anwendungsleitfaden

EthNa Kompetenzzentrum CSR
Hochschule Niederrhein
www.seam-csr.de
<http://www.hs-niederrhein.de/forschung/ethna>
Januar 2015

Diese anwendungsorientierte Forschung an der Hochschule Niederrhein wird im Rahmen des Projekts „Ethisches Unternehmerhandeln im Spannungsfeld zwischen Kundenerwartungen und Lieferkettenmanagement“ vom Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

Stakeholder-Konzept: Ein Anwendungsleitfaden

Inhalt

Welche Arten von Stakeholdern können unterschieden werden?	3
Warum wird eine Stakeholderanalyse durchgeführt?	3
Wie wird eine Stakeholderanalyse durchgeführt?	4
Identifikation der relevanten Stakeholder	4
Evaluation der Interessen der identifizierten Stakeholder	5
Bestimmung von Art und Ausmaß des Einflusses dieser Stakeholder	7
Ableiten von normierten Handlungsstrategien.....	7
Literaturverzeichnis	11

Einleitung

Der vorliegende Leitfaden verfolgt das Ziel einen praxisnahen Überblick über das Konzept der Stakeholderanalyse zu vermitteln, dabei wird keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Dieser Leitfaden ist im Kontext der anwendungsorientierten Forschung am EthNa-Kompetenzzentrum CSR (Hochschule Niederrhein) im Rahmen des Projekts „Ethisches Unternehmerhandeln im Spannungsfeld zwischen Kundenerwartungen und Lieferkettenmanagement“ entstanden. Somit beziehen sich die Darstellungen auf die Textil- und Bekleidungsindustrie.

Wer ist ein Stakeholder?

Stakeholder ist jedes Individuum und/oder Gruppe, die entweder von einem unternehmerischen Handeln (oder aber konkreten Projekt) beeinflusst werden, oder aber im Stande sind das Gelingen (Gewinn oder Verlust) eines Unternehmens und/oder Projekts zu beeinflussen.

Welche Arten von Stakeholdern können unterschieden werden?

Es gibt mehrere Unterscheidungsmöglichkeiten. Am populärsten sind die Unterscheidungen

- Primäre und sekundäre Stakeholder: Bei den primären Stakeholdern handelt es sich um Individuen und Gruppen, die für Weiterbestehen und Entwicklung von existenzieller Bedeutung sind (z.B. Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kunden). Sekundäre Stakeholder interagieren mit der Organisation und beeinflussen diese, sind jedoch nicht von existenzieller Bedeutung.
- Interne und externe Stakeholder: Diese Kategorisierung ergibt sich im Hinblick auf die Lokalisierung der Stakeholder. Interne Stakeholder agieren innerhalb der Organisation (z.B. Mitarbeiter, Management), externe hingegen handeln außerhalb der Organisationsgrenzen (z.B. Kunden, Nichtregierungsorganisationen, Medien).

Warum wird eine Stakeholderanalyse durchgeführt?

Mit der steigenden Komplexität und Globalisierung von Organisationen ist der Erfolg vom unternehmerischen Tun vom Wirken von Stakeholdern direkt und indirekt abhängig.

Konkrete Argumente für eine Stakeholderanalyse sind:

- Risiko- und Gefahrpotenziale rechtzeitig erkennen und beziffern, z.B. Umgang mit Medien (z.B. Coca-Cola-Boykott amerikanischer Studenten aus dem Jahr 2006).
- Chancen und Möglichkeiten identifizieren, z.B. neue Tendenzen an Rohstoffmärkten frühzeitig erkennen.
- Interessen der Stakeholder als inhaltlich relevant erkennen (bspw. wird die Attraktivität des Unternehmensstandorts für Mitarbeiter dadurch erhöht, dass ausgewählte lokale Bildungs- und Kulturangebote gefördert werden)
- Das Engagement der Stakeholder in konkreten Projekten und Initiativen mitsteuern, z.B. Kunden im Produktentwicklungsprozess sehr früh miteinbeziehen.

- Entwicklung von Strategien und dadurch Professionalisierung des Umgangs mit den diversen Stakeholdergruppen; z.B. frühzeitige Einbindung bei kritischen Themen wie Datenschutz.

Wie wird eine Stakeholderanalyse durchgeführt?

Eine Stakeholderanalyse ist wichtig in jeder Phase des unternehmerischen Handelns. Von besonderer Bedeutung ist die Durchführung dieser bei der planerischen Festlegung von Programmen und Projekten. Die in diesen Phasen berücksichtigten Inhalte und deren Ausmaß werden in den Phasen der Ausführung und der Kontrolle gezielt gestaltet.

Somit wird bei der Durchführung und Kontrolle die Berücksichtigung aller relevanten Interessensgruppen gewährleistet. Die Stakeholderanalyse umfasst folgende Schritte:

- Identifikation der Schlüssel-Stakeholder
- Evaluation der Interessen der identifizierten Stakeholder
- Bestimmung von Art und Ausmaß des Einflusses dieser Stakeholder
- Ableiten von Handlungsstrategien

Identifikation der relevanten Stakeholder

Zur Identifikation der relevanten Stakeholder ist eine methodische Bestandaufnahme von Ansprüchen erforderlich. In Frage kommen u.a.:

- Anfragen der Kunden: traditionell, über neue Medien
- Medienanalyse: welche Themen und welche Akteure sind relevant
- Messeauftritte: traditionelle Methode für Festlegung von Tendenzen, Chancen und Gefahren
- Verband-Networking: Was tun Mitbewerber? Welche Regulierungstendenzen bestehen?
- Mitgestaltung der Rahmenbedingungen für und die Spielregeln in der Branche
- Lokales Engagement: Pfarrgemeinde, IHK, Sportkollegen, Kontakte zu Studierenden
- Konferenzen, Workshops, Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen

Bei der Identifikation der relevanten Stakeholder ist explizit auf die Zeitdimension zu achten. Dabei sind drei Faktoren im Zeitablauf im Hinblick auf ihre Entwicklungsdynamik gesondert zu analysieren. Auf diese Weise kann die Fülle der Themeninhalte und ihre gegenseitige Interdependenz systematisch bearbeitet werden. Die betreffenden Faktoren sind:

- Akteure und Inhalte entlang der eigenen Wertschöpfungskette in ihrer Dynamik abbilden (im Sinne eines Komplexitätsmanagements)
- Veränderungen der gesellschaftlichen Erwartungen (Rahmenbedingungen), da diese auf potenzielle Stakeholderinhalte hinweisen (im Sinne eines Frühwarnsystems)
- Bestehende Stakeholderbeziehungen im Hinblick auf den weiteren Vertrauensausbau analysieren (im Sinne eines Krisenmanagements)

Die organisatorische Verankerung der Stakeholderanalyse im Unternehmen erfordert die explizite Festlegung von Ressourcen wie:

- verantwortliche Personen

- Vorbereitung und Durchführung von strukturierten Datenerhebungen (Fragebogenerhebungen bei Kunden und Mitarbeitern, Medienanalysen, Fokusgruppen u.a.)

Die Identifikation von Anspruchsgruppen im engeren Sinne beruht auf die Beantwortung von relevanten Fragestellungen wie:

- Für wen entsteht einen Nutzen/Schaden durch die Unternehmenstätigkeit/das Projektergebnis?
- Wer nützt/schadet mir bei meiner Tätigkeit/meinem Projekt?
- Wie ist die Abhängigkeitsverteilung bei dem Ressourceneinsatz? Wie ist meine Marktmacht dabei zu bewerten? Sind die Ressourcen ersetzbar?
- Wer (entlang der Wertschöpfungskette) kann an die Unternehmenstätigkeit/das konkrete Projekt welche (politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, sozialen, gesellschaftlichen, kulturbezogen, technischen) Ansprüche erheben?
- Welche Personen, Gruppen und Organisationen (entlang der Wertschöpfungskette) kennen sich am besten aus?
- Wie sind die Interessen dieser Anspruchsgruppen geographisch verteilt?
- Handelt es sich um zeitlich stabile oder aber um saisonale Schwankungen?
- Welche gegenwärtigen Tendenzen könnten die Stakeholder in ihrer Verhandlungsstärke und im Hinblick auf den Inhalt ihrer Ansprüche beeinflussen?
- Gibt es Erfahrungswerte in der Branche im Bereich Stakeholder-Berücksichtigung und -Reaktionen?

Evaluation der Interessen der identifizierten Stakeholder

Die identifizierten Stakeholder und deren inhaltlichen Ansprüche sind im Hinblick auf den Einfluss auf das Unternehmen zu evaluieren. Um dies zu erreichen lassen sich folgende Faktoren zu operationalisieren:

- Zeitdimension (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft)
- Intensität der Interessen der Stakeholder (niedrig, mittelmäßig, stark)
- Machtposition der Stakeholder (niedrig, mittelmäßig, stark) im Hinblick auf die unternehmerische Geschäftspolitik/das Projekt (unterstützend, neutral, opponierend)
- Einfluss auf Stakeholder (niedrig, mittelmäßig, stark)

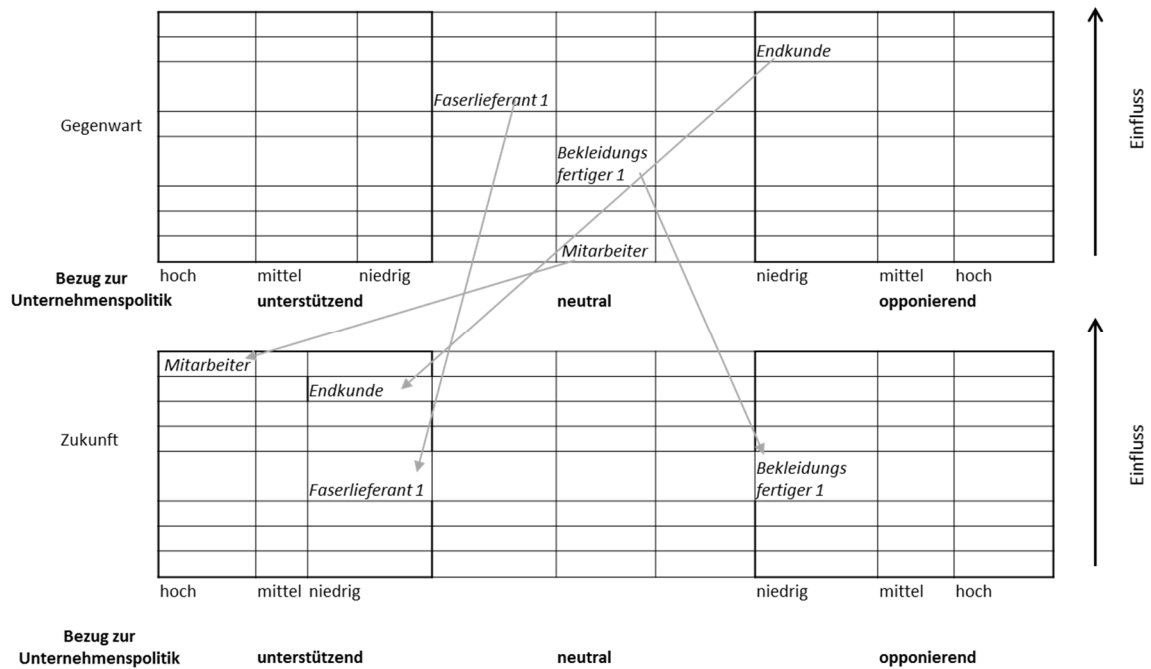


Abbildung 1: Evaluation der Interessen der Stakeholder (Quelle: In Anlehnung an Varvasovszky, Z., Brugha, R. (2000), S. 343)

Ein Standardinstrument zur Veranschaulichung von Tendenzen im Zeitablauf ist das Lebenszyklusmodell. Dieses kann zusätzlich genutzt werden, um sich die Bewertung der Dynamik von äußeren, gesellschaftlichen Einflüssen der Stakeholder auf das Unternehmen zu vergegenwärtigen. Kritische Themen werden zeitversetzt von den unterschiedlichen Anspruchsgruppen aufgegriffen, eine besondere Dynamik ergibt sich heute zusätzlich durch die neuen Medien.

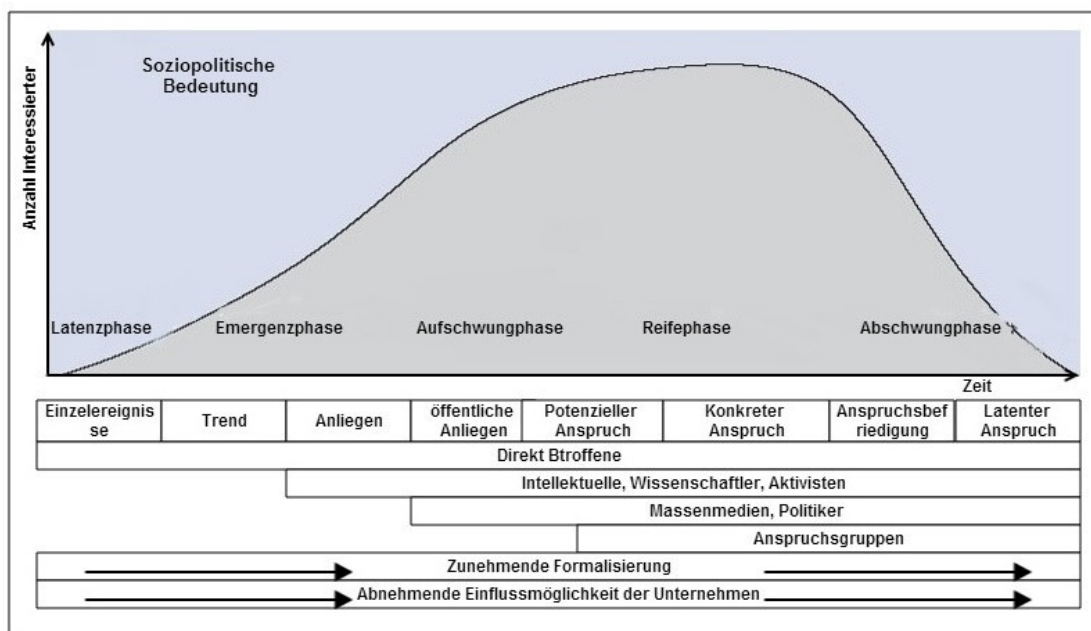


Abbildung 2: Lebenszyklus der gesellschaftlichen Ansprüche (Quelle: Meffert, 2014, S. 67)

Bestimmung von Art und Ausmaß des Einflusses dieser Stakeholder

Es gibt eine Fülle von Instrumenten zur Bestimmung der Zusammenhänge zwischen den Stakeholdern und der eigenen Unternehmensposition.

Das komplexe Instrument zur Evaluation der Interessen der Stakeholder (Abbildung 1) kann in einer vereinfachten Form eingesetzt werden. Im Rahmen des vorliegenden Projekts wurde eine solche Wirkung-Matrix erarbeitet (Abbildung 3), die sich auf die Textil- und Bekleidungsindustrie bezieht. Diese Wirkung-Matrix hat den zusätzlich den Vorteil, dass sie den größten Bekanntheitsgrad und daher die häufigste Anwendung in der Praxis genießt.

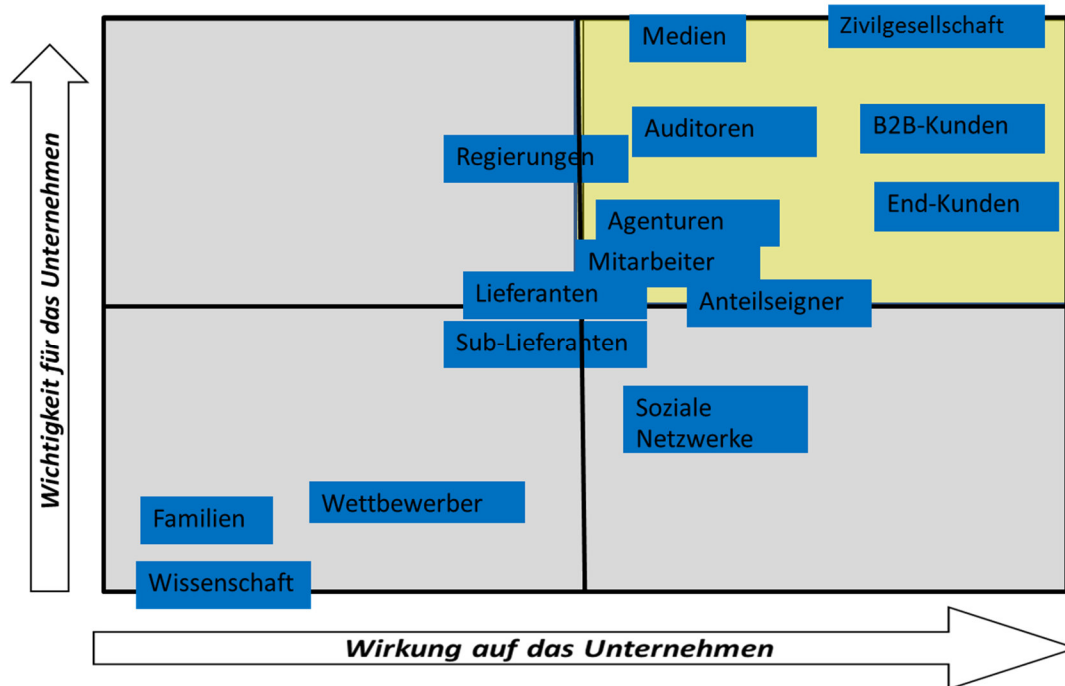


Abbildung 3: Wichtigkeit-Matrix ausgewählter Bekleidungsunternehmen

Ableiten von normierten Handlungsstrategien

Die Evaluation sollte in konkrete Umgangsstrategien im Hinblick auf die einzelnen Stakeholder münden. Im Hinblick auf das Ableiten von anspruchsruppengerichteten Handlungsstrategien bietet sich wieder die Matrixmethode ein. Diese Matrix ist das handlungsorientierte Ergebnis der Lebenszyklusanordnungen.

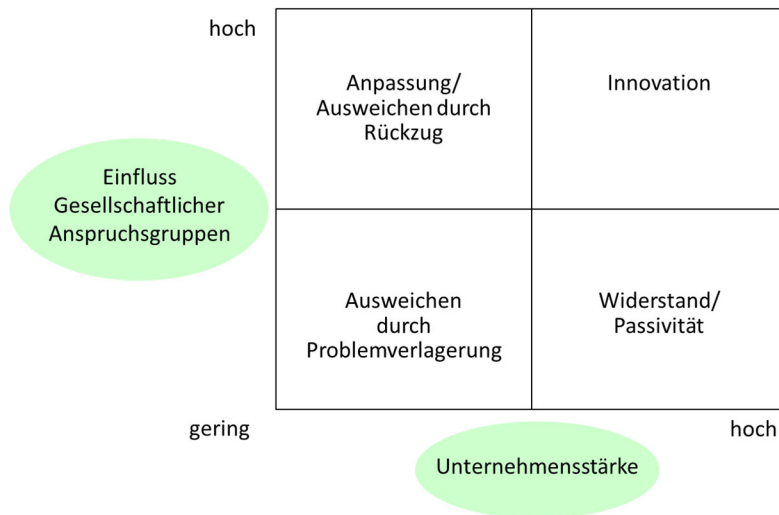


Abbildung 4: Stakeholdereinfluss-Unternehmensstärke-Matrix (Quelle: Meffert, 2014, S. 310)

Im Umgang mit den Stakeholdern ist das Zusammenspiel von Risiko und Chance zu berücksichtigen.

- Welche Stakeholder werden als Innovationstreiber eingestuft?
- Welche Stakeholder werden als Risikotreiber eingestuft?

In einem ersten Schritt dieser Risikobetrachtung sind die einzelnen Stakeholder im Hinblick auf ihre Bedrohungspotenziale einzuordnen. Dabei ist zu beachten, dass Bedrohung auch als Chance zu deuten ist. Bedrohungspotenziale sind somit auch Innovationstreiber.

Ausgewählte Stakeholder	Bedrohungspotenziale
Anteilseigner	• Höhe der Profitorientierung
Wettbewerber	• Pseudo-Siegel • Preisdumping • Fast Fashion
Regierungen	• Verordnungen • Unsichere Rechtssysteme • Korruption
Endkunden	• Boykottbereitschaft • Geringe Preisbereitschaft • Qualitätsanforderungen
B2B-Kunden	• Handelsvorgaben • Zertifizierungsvorgaben • Brandschutzabkommen
Zivilgesellschaft	• Boykottaufrufe
Mitarbeiter	• Fluktuation • Qualifikationsanforderungen • Lohnniveau
Medien	• Skandalisierende Berichterstattung
Lieferanten	• Qualität • Schadstoffe • Monopolstellung • Länge der Lieferantenkette: Intransparenz • Länge Transportwege, CO ₂ • Kosten Logistik
Sub-Lieferanten	• Länge der Lieferantenkette: Intransparenz
Agenturen	• „Verwässern“ von Kriterien • Bestechlichkeit
Auditoren	• Bestechlichkeit

Abbildung 5: Bedrohungspotenziale der Stakeholder (Quelle: eigene Darstellung)

Im Anschluss erfolgt die Einzelrisikobestandsaufnahme. Unter Berücksichtigung der Standards der Global Reporting Initiative werden in Abbildung 7 Einzelrisiken der Textil- und Bekleidungsindustrie beispielhaft aufgelistet.

Lieferkette	Brutto Zulieferer	Relevante Stakeholder	Ansprüche der Stakeholder auf ethische Aspekte der Unternehmensverantwortung					Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadenshöhe	Netto Zulieferer
			Umwelt	Menschenrechte	Arbeitspraktiken	Gesellschaft	Produkt			
Fasern	A1, A2, ..., An	NGO, Mitarbeiter, ..., Auditor, Gewerkschaft, ...	Rohstoffverbrauch	Kinderarbeit	Arbeits-sicherheit	Negative Wirkungen-Region	Qualität	U:10% MR: 20% AP: 70% G: 15% P: 30%	U:5 Mio. MR: 2 Mio. AP: 20 Mio. G: 60Mio. P: 50 Mio.	A1, A5, ..., A10
Garn	B1, B2, ..., Bn	a2, b2, ..., n2		Kinderarbeit	Arbeits-sicherheit	Negative Wirkungen -Region				B2, B23, ..., B50
Transport/Logistik	C1, C2, ..., Cn	a3, b3, ..., n3	Luftverschmutzung		Arbeits-sicherheit					
Konfektionär	D1, D2, ..., Dn	a4, b4, ..., n4		Zwangsarbeit	Arbeits-sicherheit	Negative Wirkungen-Region	Sicherheit			
Agenten	E1, E2, ..., En	a5, b5, ..., n5			Bonusregelungen	Anti-Korruptionsregelungen				
Trendagenturen	F1, F2, ..., Fn	a6, b6, ..., n6			Diversity					
Bekleidungs-fertiger	G1, G2, ..., Gn	a7, b7, ..., n7								
Zwischenhändler	H1, H2, ..., Hn	a8, b8, ..., n8	Energieüberverbrauch							
Einzelhändler	I1, I2, ..., In	a9, b9, ..., n9								
Endkunden	J1, J2, ..., Jn	a10, b10, ..., n10								
Recycling	K1, K2, ..., Kn	a11, b11, ..., n11								

Abbildung 6: Risikobestandsaufnahme in der Textil- und Bekleidungsindustrie (Quelle: in Anlehnung an GRI G4 und Loew, Clausen, Rohde, 2011, S. 40f.)

Die Risikobestandsaufnahme ist die Basis für die darauf folgende Evaluierung der Einzelrisiken und das Ableiten von Normstrategien zum Umgang mit den Risiken. Dabei kann auf das bewährte Instrumentarium des Risikomanagements zurückgegriffen werden.

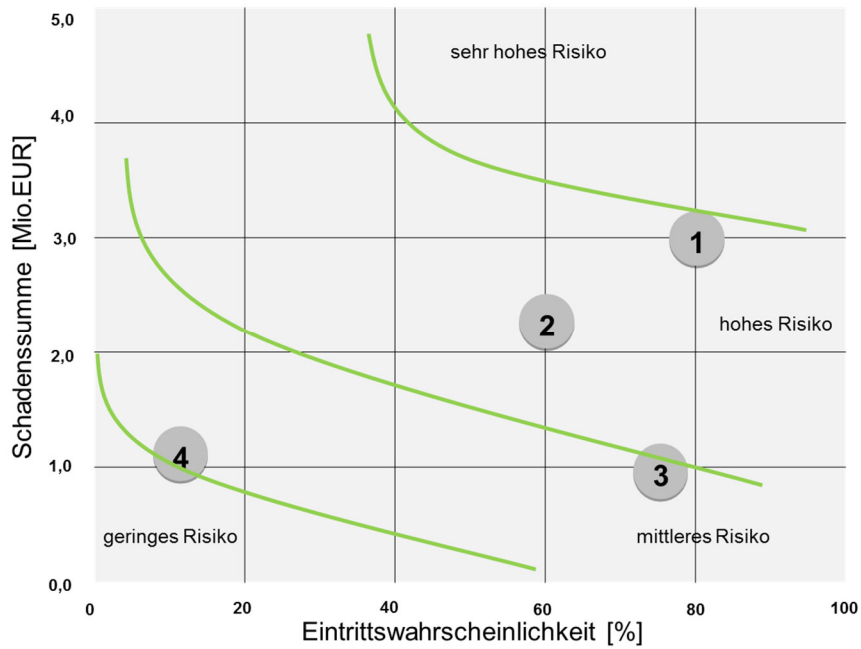


Abbildung 7: Matrix der Einzelrisiken (Quelle: Gräf, J, 2011, S.60)

In der Brutto-Risikomatrix sind die einzelnen, relevanten Ansprüche in einer Einzelrisikobeurteilungsmatrix nach ihrer Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eingeordnet: als Bestandsaufnahme der Einzelrisiken. Aus dieser ergeben sich die vier Standardstrategien zum Umgang mit den Einzelrisiken:

- Vermeidung: hohe Schadenshöhe und hohe Eintrittswahrscheinlichkeit
- Verminderung: hohe Schadenshöhe und niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit
- Überwälzung: niedrige Schadenshöhe und hohe Eintrittswahrscheinlichkeit
- Akzeptanz: niedrige Schadenshöhe und niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit

Das Ergebnis ist eine Netto-Risikomatrix, die ein Sollzustand darstellt.

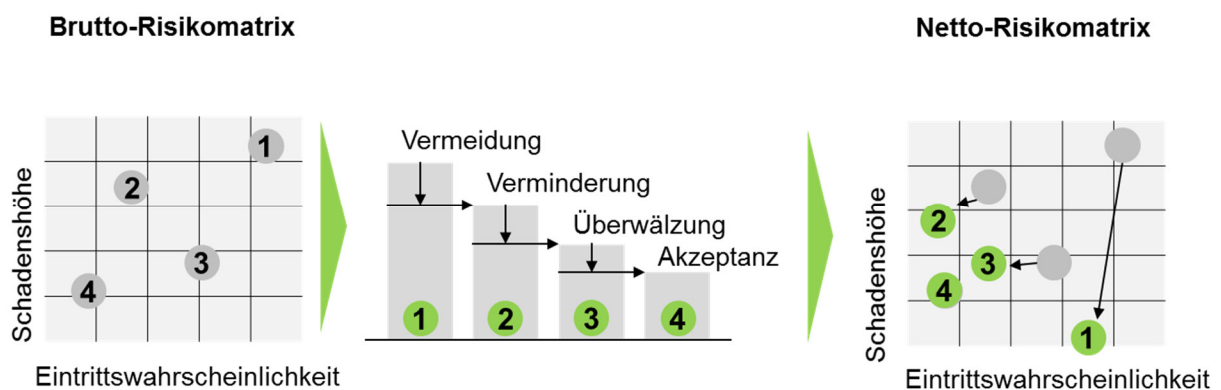


Abbildung 8: Ableiten von Normrisikostrategien (Quelle: Gräf, J, 2011, S.61)

Literaturverzeichnis

Clarkson, M. E., (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, in: *Academy of Management Review*, 20(1), S. 92–117.

Gräf, J. (2011), Risikomanagement: Umsetzung und Integration in das Führungssystem, in: *Risikomanagement und Risiko-Controlling, Der Controlling-Berater*, Bd. 16, S. 51-73.

Loew, Th., Clausen, J., Rohde, F. (2011), CSR und Risikomanagement. Gesetzliches und freiwilliges Risikomanagement und die Rolle von CSR, <http://www.4sustainability.org>

Meffert, H., Burmann, Ch., Kirchgeorg, M., (2014), *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Post, James E., Lee E. Preston, and Sybille Sachs (2002), Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View, in: *California Management Review*, 45 (1), S. 6-28.

Varvasovszky, Z., Brugha, R. (2000), How to do (or not to do) a stakeholder analysis, in: *Health Policy and Planning*, 15, S. 338–345.