



# Unternehmen und Nachhaltigkeit: Konzept, Akteure, Bewertung und Kommunikation Online-Training Teil 3

# Training and Education Innovation Cluster (TEIC)

Übungen, Trainings und Wissenstransfer für Verbraucher und Anwender neuer Technologien



**Hochschule  
Bonn-Rhein-Sieg**  
University of Applied Sciences



**Internationales Zentrum  
für Nachhaltige Entwicklung**  
*International Centre for  
Sustainable Development*

**Darya Hirsch**

Internationales Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE)  
darya.hirsch@h-brs.de



## Ziele dieses fünfteiligen Online- Trainings

- Allgemeine Prinzipien der Nachhaltigkeit kennenlernen
- Nutzen von Nachhaltigkeitskommunikation verstehen und das gemeinsame Nachhaltigkeitsverständnis in der Region Rhein-Waal fördern
- Stakeholder identifizieren und Stakeholder Management erlernen
- Erfahrungen über Nachhaltigkeits- und CSR-Management-, Kommunikationsstrategien sammeln
- Vielfalt an Standards, Normen und Dokumentation für Nachhaltigkeits- und CSR-Kommunikation kennenlernen
- Mit Hilfe praktischer Übungen mit den nachhaltigeren Effekten und Funktionsweisen eigener Produkte, die in Food-ProTecTs entstehen, auseinandersetzen



Teil I



Relevanz der Nachhaltigkeit

Teil II



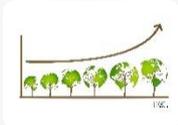
Treiber für Nachhaltigkeitskommunikation und ihr Nutzen

Teil III



Stakeholder Management

Teil IV



Nachhaltigkeitsberichterstattung als Steuerungstool

Teil V



Standards, Normen und Dokumente für  
Nachhaltigkeitsberichterstattung



# Stakeholder Management

- Begriff: Stakeholder
- Stakeholder eines Unternehmens: aktiv, passiv, unternehmensintern und -extern
- Stakeholderanalyse in vier Schritten nach [umweltpakt.bayern.de](http://umweltpakt.bayern.de)
- Stakeholderdialog

Teil III



## Begriff: Stakeholder

- In deutschsprachigen Texten ohne Übersetzung oder der Begriff Anspruchsgruppen

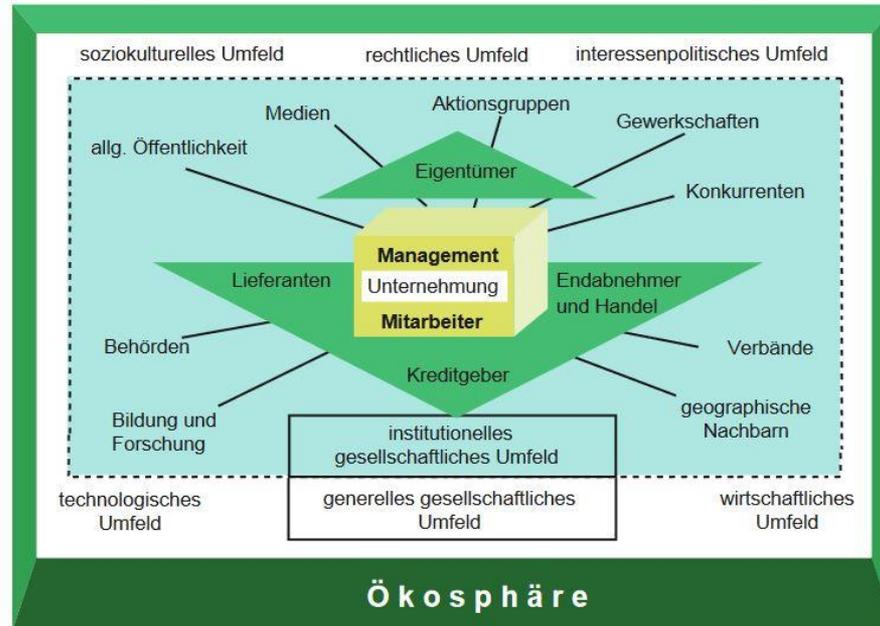
„A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives (Freeman 2010)“

- Also Gruppen oder Individuen, die
  - entweder **aktiv** auf Entscheidungen einer Organisation Einfluss nehmen können
  - oder **passiv** durch Entscheidungen der Organisation betroffen sind (Steinmann und Schreyögg 2000)

Teil III



# Die Stakeholder eines Unternehmens



Teil III



Nach Schaltegger und Sturm 1992



## Externe und interne Stakeholder

- Externe Auftraggeber
- Gesellschaftliche Gruppierungen (formell und informell)
- Politik
- Staat
- Dienstleister und Subunternehmer
- Vereine, Verbände, Lobbys
- Geografische Nachbarn (Anwohner, Bevölkerung, Grundstückseigentümer)
- Medien
- Gewerbetreibende
- Berufsverbände, Kammern, Interessensverbände

Teil III



## Interne Stakeholder

- Geschäftsführung, Top-Management, Vorgesetzte
- Betriebsrat, Personalrat, im Betrieb vertretene Gewerkschaften
- Mitarbeiter im Projekt/im Unternehmen
- Schnittstellenbesetzung zwischen internen Abteilungen/Abteilungsleiter
- Controlling, Qualitätskontrolle
- Projektleitung/Projektgremien

Teil III



# Stakeholder-Analyse

- Es geht um
  - Stakeholder
  - ihre Hauptanliegen
  - Werthaltungen
  - ihre Einflussmöglichkeiten
  - Stakeholder als Adressaten einer ganzheitlichen Unternehmensverantwortung

Teil III



*Lombriser und Abplanalp 2004)*



## Stakeholder-Analyse: Wichtige Fragen

- Welche Gruppen haben heute bzw. in Zukunft einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation?
- Wie stark ist der Einfluss einzelner Stakeholder?
- Welche Erwartungen hegen diese Gruppen an der Organisation, an ihrer Arbeit oder an ihren Strategien?
- Welche Konsequenzen ergeben sich dadurch für die Organisation?
- Welche Kommunikationsstrategie für einen Stakeholder-Dialog soll gewählt werden?

Teil III



*Lombriser und Abplanalp 2004*



# Stakeholder-Analyse: Hilfestellung/Tipps

Nutzen Sie das Servicepaket mit praxiserprobten Materialien von <https://www.umweltpakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/>

Teil III



# Stakeholder-Analyse: Vier Schritte



## Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



# Stakeholder-Analyse: Schritt 1: Stakeholderidentifikation

## Teil III

### Leitfrage: Wer?

- Liste mit den Personen, Organisationen und Gruppen, die Ansprüche oder Erwartungen an Ihr Unternehmen haben, die ihre Interessen berücksichtigt wissen oder mit ihren Problemen Gehör finden wollen



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



# Stakeholder-Analyse: Schritt 1: Stakeholderidentifikation

## Fragen zur Identifikation Ihrer Anspruchsgruppen:

- Mit wem haben Sie regelmäßig geschäftlichen Kontakt?
- Von wem kommen Beschwerden, Anregungen, Lob?
- Mit wem haben Sie Kontakte ohne Bezug zur direkten Geschäftstätigkeit?
- Wer schreibt oder redet über Ihr Unternehmen oder Ihre Produkte?
- Gibt es Gruppen, zu denen Sie gerne Kontakt aufnehmen würden oder Märkte, die Sie bedienen möchten?
- Wer könnte Ihre Aktivitäten beobachten?
- Wissen Sie von Forderungen von Stakeholdern an Unternehmen aus Ihrer Branche oder Ihrer Region, die Sie auch betreffen könnten?
- Wer interessiert sich für Ihr Nachhaltigkeitsengagement?

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



# Stakeholder-Analyse: Schritt 2: Herausforderungen

## Leitfrage: Was?

- Erfassen, beschreiben und verstehen Sie zunächst die Auswirkungen Ihres Unternehmens auf die Stakeholder und die Anforderungen der einzelnen Stakeholder-Gruppen an Ihr Unternehmen.
- Anschließend versetzen Sie sich in Ihre Stakeholder und analysieren, welche Erwartungen die Stakeholder mit Ihrem Unternehmen, Ihren Leistungen, Produkten oder Ihrem Verhalten verknüpfen.

### Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



## Stakeholder-Analyse: Schritt 2: Herausforderungen

### Fragen zu Auswirkungen und Anforderungen:

- Welche Auswirkungen haben Ihr Unternehmen, Ihre Produkte, Aktivitäten oder der Betriebsablauf auf den Stakeholder?
- Welche Auswirkungen hat das Verhalten des Stakeholders auf Ihr Unternehmen?
- Welche Anforderungen stellt der Stakeholder an Ihr Unternehmen, Ihr Handeln oder Ihre Produkte?
- Welche Erwartungen bestehen auf beiden Seiten?

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



# Stakeholder-Analyse: Schritt 3: Relevanz

## Leitfrage: Wer ist wie wichtig?

- Die Festlegung der Wichtigkeit jedes einzelnen Stakeholders erfolgt anhand der Auswirkungen und Anforderungen, die Sie in Schritt 2 ermittelt haben.
- Einstufung in der Abstufung „hoch/mittel/gering“

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016

Darya Hirsch

Internationales Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE)  
darya.hirsch@h-brs.de



## Stakeholder-Analyse: Schritt 3: Relevanz

### Fragen zur Feststellung der Relevanz:

- Welchen Einfluss (positiv/negativ) haben die Stakeholder auf wichtige Erfolgsparameter und das Nachhaltigkeitsengagement Ihres Unternehmens?
- Welche indirekten Einflüsse sind möglich?
- Inwiefern ist Ihr Unternehmen in der Lage, die Einflüsse zu steuern bzw. auf die Einflussnahme einzuwirken?

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



## Stakeholder-Analyse: Schritt 3: Relevanz

### Mögliche Kriterien:

- Nähe zu Unternehmen
- Ökonomische Bedeutung
- Imagierisiken
- Stakeholdergruppe als wichtiger Multiplikator
- Mitarbeiterzufriedenheit

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016

Darya Hirsch

Internationales Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE)  
darya.hirsch@h-brs.de



# Stakeholder-Analyse: Schritt 1 bis 3 in einer Matrix

Stakeholder	Stakeholderperspektive	Bewertungskriterien	Relevanz
Eigentümer	Profitabilität, Unternehmenssicherung, Ruf des Unternehmens und der Eigentümer	Gewinn, Unternehmenswert, Image, Wettbewerbsfähigkeit	Hoch
Kunden	Kundennutzen, gutes Preis-Leistungsverhältnis, Unbedenklichkeit und Langlebigkeit der Produkte, Kulanz	Umsatz, Marge, Kundenanzahl, Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Loyalität	Hoch
Mitarbeiter	Arbeitsplatzsicherheit, faire Vergütung, gute Arbeitsbedingungen, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, sinnhafte Tätigkeit, Chancengleichheit	Bezahlung, Weiterbildungsmaßnahmen, Karrierechancen, Loyalität, Zufriedenheit, Unternehmensimage	Hoch
Lieferanten	Langfristige Geschäftsbeziehung, faire und zeitnahe Bezahlung, gemeinsame Innovationsvorhaben	Preis-Leistungsverhältnis, Warenverfügbarkeit, Reklamationen, regionale Wertschöpfung	Mittel
Gesetzgeber/Staat	Volkswirtschaftliche Wertschöpfung, verbesserter Umwelt und Klimaschutz, Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung	Steuern, Beitrag zu Finanzierung des Sozialstaats, Compliance, regionales Engagement, Auflagen Betriebsgenehmigung	Gering
Gesellschaft	Gemeinwohlförderung Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung, Umwelt- und Klimaschutz	Sponsoring, Spenden, bereitgestellte Ausbildungsplätze, Compliance	Gering
Anwohner	Keine Beeinträchtigung durch den Geschäftsbetrieb	Anzahl der Beschwerden, Auflagen Betriebsgenehmigung	Gering

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



## Stakeholder-Analyse: Schritt 4: Ansätze

### Leitfrage: Was tun?

- Überlegen Sie sich zum Abschluss Ihrer Stakeholderanalyse, mit welchen **Maßnahmen** Sie auf die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Schritten reagieren.
- Ziehen Sie dabei auch in Betracht, was Ihr Unternehmen heute bereits aktiv umsetzt oder geplant hat.
- Ziehen Sie dabei bestehende Kontakte des Unternehmens zu Stakeholdern in Ihre Überlegungen mit ein.

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



## Stakeholder-Analyse: Schritt 4: Ansätze

### Fragen zu Maßnahmenplan:

- Welche Aktionen sind geeignet, die jeweilige Stakeholderbeziehung zu verbessern oder im Sinne des Unternehmenserfolgs zu beeinflussen?
- Welche Informationen im Sinne von Kommunikationsmaßnahmen sind geeignet, die Stakeholderbeziehung zu verbessern oder im Sinne des Unternehmenserfolgs zu beeinflussen?
- Welche Kontakte gibt es bereits zwischen Ihrem Unternehmen bzw. einzelnen Mitarbeitern Ihres Unternehmens und Stakeholdern?

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



## Stakeholder-Analyse: Schritt 4: Ansätze

### Beispiele für Maßnahmen:

- Lärmreduktionsprogramm
- Rabattprogramme
- Vermeidung negativer Auswirkungen auf einen Stakeholder (z.B. Emissionen)
- Unterstützung gemeinnütziger Initiativen (z.B. Lebenshilfe)

### Beispiele für Information und Kommunikation:

- Beobachten der Stakeholder (z.B. Medientracking)
- Informationsvermittlung (z.B. Flyer)
- Kommunikation und Dialog mit den Stakeholdern (z.B. Runder Tisch mit kritischen Stakeholdern)

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



## Stakeholder-Analyse: Schritt 4: Ansätze

### Empfehlungen für Maßnahmenentwicklung:

- Hinterlegen Sie alle Maßnahmen mit der Zeitschiene oder einem Start- und Abschlussdatum
- Benennen Sie einen Verantwortlichen für die Maßnahmenumsetzung
- Planen Sie schon bei Maßnahmendefinition die erforderlichen Ressourcen ein
- Benennen Sie die Kriterien zur Erfolgsmessung

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016

Darya Hirsch

Internationales Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE)  
darya.hirsch@h-brs.de



## Stakeholderdialog

**Stakeholderanalyse gibt eine gute Übersicht über die Stakeholdergruppen und deren Auswirkungen auf und Anforderungen an Ihr Unternehmen**

**Stakeholder erwarten ein konkretes, glaubwürdiges und verantwortliches Handeln**



mit einem strukturierten Dialog die vorgesehenen Informationen und den kommunikativen Austausch erfolgreich und glaubwürdig an Ihre Stakeholder herantragen

Teil III



*Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016*



# Stakeholderdialog. Formen der Interaktion I

## Passives Verhalten

- Keine Reaktion auf Bedenken von Stakeholdern (Beschwerde, Proteste, Internet)
  - **Vorteile:** keine
  - **Aber:**
    - Informationsdefizite auf beiden Seiten
    - Keine Einflussmöglichkeiten auf Diskussion
    - Keine Findung von Lösungen oder Kompromissen

Teil III



## Einseitige Aktionen

- Newsletter, Broschüren, Pressemitteilungen und Berichte
  - **Vorteile:**
    - Geringerer Aufwand
    - Zielgerichtete Information
  - **Aber:**
    - Keine Rückmeldung
    - Gefahr unvollständiger Informationen

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



# Stakeholderdialog. Formen der Interaktion II

## Dialog und Zusammenarbeit

- Gremien, Multi-Stakeholder-Foren, Expertenworkshops, Partnerschaften
  - **Vorteile:**
    - Lernen auf beiden Seiten
    - Aushandeln von Problemlösungen
  - **Aber:**
    - Zeitaufwendig
    - Erfordert große Offenheit und Verbindlichkeit

Teil III



## Verantwortungsbeteiligung

- Formelle Rolle der Stakeholder in der Steuerung der Organisation und Entscheidungsstrukturen Ihres Unternehmens
  - **Vorteile:**
    - Echte Partizipation und Einbindung
    - Hohe gegenseitige Verständnisbereitschaft
  - **Aber:**
    - Weitreichende Änderungen in der Organisation erforderlich

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



# Stakeholderdialog. Dialogformate zur Interaktion I

## Dialogformate mit geringerem Meinungsaustausch

- **Ziel:**
  - Sichtbarkeit und Positionierung des Unternehmens
- **Beispiele:**
  - Schriftliche Informationen des Unternehmens zu ausgewählten Themen oder übergreifend (Broschüren, Flyer)
  - Unternehmenspräsenz in Online-Medien
  - Unternehmenspräsentation mit Messestand
  - Tag der offenen Tür
  - Dialogforen
  - Befragungen

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



# Stakeholderdialog. Dialogformate zur Interaktion II

## Dialogformate mit direktem und wechselseitigem Austausch

- **Ziel:**
  - Einholen von externen Sichtweisen und Know-How
- **Beispiele:**
  - Gesprächsrunden mit betroffenen Stakeholdern/Stakeholdergruppen
  - Stakeholder-Foren zu speziellen Themen und Projekten
  - Experten-Workshops

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



# Stakeholderdialog. Dialogformate zur Interaktion III

## Dialogformate mit Partizipation und Einbindung

- **Ziel:**
  - Erhöhung der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Unternehmens
- **Beispiele:**
  - Integration der Stakeholder in Unternehmensbeiräten
  - Kooperation als langfristige Zusammenarbeit zur Entwicklung und Umsetzung von gesellschaftlich relevanten Projekten
  - Produkttest als „Werkstatt“-Format

Teil III



Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) 2016



## Literatur

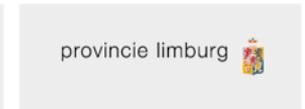
- *Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU) (2016). Wer will eigentlich was von Ihren Unternehmen? Anspruchsgruppenanalyse und –dialog. Ein Praxisleitfaden für KMUs. Online:  
<https://www.umweltpakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/gruppenanalyse/index.htm>*
- *Dichtl, E., & Issing, O. (Eds.). (1994). Vahlens großes Wirtschaftslexikon: L-R.-2., überarb. und erw. Aufl.-1994.-S. 1268-1842. Beck*
- *Freeman R. (1984) Strategic management. A stakeholder approach. Pitman, Boston*
- *Lombriser R., Abplanalp P. (2004). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, 4.Aufl. Versus, Zürich*
- *Schaltegger S, Sturm A (1992) Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Paul Haupt, Bern*
- *Steinmann H., Schreyögg G. (2000). Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 5.Aufl. Gabler, Wiesbaden*

### Teil III



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Supported by the INTERREG program Deutschland-Nederland:



[www.deutschland-nederland.eu](http://www.deutschland-nederland.eu)

Cover Illustration: scusi/fotolia.com; Icons: Dave Gandy, CC 3.0 BY

**Darya Hirsch**

Internationales Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE)  
[darya.hirsch@h-brs.de](mailto:darya.hirsch@h-brs.de)

