



Unit4 Prevero

STRATEGISCHE STEUERUNG VON STAKEHOLDERN

Autorin: Prof. Dr. Nicole Jekel
Beuth Hochschule für Technik Berlin

STAKEHOLDER ANALYSIEREN

Bei der Strategieentwicklung in Unternehmen sind immer auch die jeweiligen Stakeholder aus verschiedenen Bereichen zu berücksichtigen. Stakeholder sind **Anspruchsgruppen**, Personen, Personengruppen oder Institutionen, die ein berechtigtes Interesse an einer Organisation bzw. einem Prozess oder einem Projekt haben. Eine Stakeholder-Analyse dient dazu, sämtliche Akteure bzw. Interessensträger (freie englische Übersetzung für „Stakeholder“ mit „Stake“ = Interesse, Anspruch bzw. Anteil und „Holder“ = Träger, Besitzer bzw. Eigentümer) einer Organisation bzw. eines Projekts zu identifizieren und potenzielle Barrieren von diesen Personen, Gruppen und Institutionen so früh wie möglich zu erfassen.

Ziel einer Stakeholder-Analyse ist es, zu erkennen, welche internen und externen Interessensgruppen auf die Organisation bzw. ein Projekt Einfluss nehmen könnten. Daraufhin werden diese Interessensgruppen kategorisiert und bewertet. Ein Hauptnutzen einer Stakeholder-Analyse liegt darin, Interessensträger

gezielt in einem Kommunikations- und Berichtsplan zu adressieren, um das **Verständnis und die Kommunikation der Stakeholder zu verbessern**, indem ihre Interessen mit **entscheidungsrelevanten Kennzahlen** untermauert werden. Kennzahlen sind in Zahlen ausgedrückte Informationen für den inner- oder zwischenbetrieblichen Vergleich. Auf diese Weise können **mögliche Konflikte früher antizipiert** werden und das **Management kann rechtzeitig noch bessere zielorientierte Entscheidungen** treffen.

Ein idealisiertes Vorgehen einer Stakeholder-Analyse erfolgt in drei Schritten:

1. Stakeholder identifizieren, bewerten und entscheidungsrelevante Kennzahlen festlegen
2. Macht- und Interessens-Matrix ausgewählter Stakeholder sowohl für den Status quo als auch für die Zukunft zu erstellen
3. Maßnahmen zur Risikosenkung ableiten

STAKEHOLDER IDENTIFIZIEREN UND BEWERTEN

Das Ziel einer Stakeholder-Analyse ist es, herauszufinden, welche Stakeholder ein hohes Konfliktpotenzial bergen. Insbesondere liegt der Fokus auf den Influencern und möglichen Blockierern, die ein Projekt fördern bzw. schnell zum Scheitern bringen könnten. Diese Interessensgruppen sollten dann in das Risikomanagement einbezogen werden, damit frühzeitig Maßnahmen abgeleitet werden können. Es ist nicht Ziel einer Stakeholder-Analyse, es allen Akteuren recht zu machen.

In einem ersten Schritt werden die **Stakeholder identifiziert**: Relevante Stakeholder können am effektivsten über eine ABC-Liste aufgenommen werden. Dabei wird innerhalb von z.B. einer Minute eine Liste erstellt, die wahllos von A bis Z alphabetisch gefüllt wird. Wird beispielsweise

für ein Wohnungsunternehmen eine Stakeholder-Liste erstellt (siehe Abb. 1), werden bei „H“ „Handwerker, Dienstleister“, bei „I“ „Investoren“, bei „M“ „Mieter, Mitglied“ und „Mitbewerber“ und bei „P“ „Personal“ eingetragen. Nach einer Minute werden beispielsweise die relevanten Stakeholder auf eine äußerst effektive und effiziente Weise identifiziert. Sollte die Stakeholder-Analyse mit Kollegen durchgeführt werden, so empfiehlt es sich, in einem zweiten Schritt die Ergebnisse der individuellen ABC-Listen zusammenzuführen und kritisch zu diskutieren, so dass sich die relevanten Stakeholder ergeben. Hier zählt eher: „Klasse anstelle von Masse“.

A		J		S	
B		K		T	
C		L		U	
D		M	Mieter/Mitglied, Mitbewerber	V	
E		N		W	
F		O		X	
G		P	Personal	Y	
H	Handwerker/Dienstleister	Q		Z	
I	Investoren	R			

Abb. 1: ABC-Stakeholder-Identifikationsliste am Beispiel der Wohnungswirtschaft

Die ABC-Stakeholder-Identifikationsliste zeigt (beispielsweise für ein Unternehmen der Wohnungswirtschaft) typische Stakeholder wie Handwerker, Dienstleister, Investoren, Mieter, Mitglied, Mitbewerber und Personal auf, die verschiedene Interessen haben, unterschiedlichen Einfluss nehmen und entsprechend andere Kennzahlen benötigen. Beispielsweise fordern Investoren eher finanzielle Kennzahlen, technische Service-Beschäftigte hingegen mehr technische Daten. Zudem gibt es Stakeholder, die Befürworter sind; dann gibt es andere Interessensgruppen, die sich neutral verhalten und weitere, die (wie Mitbewerber) auch einmal Gegner sein können. Die Stakeholder können zudem in interne als auch externe Interessensgruppen unterteilt werden. Weitere externe Stakeholder können beispielsweise sein:

- Anwohner
- Bevölkerung
- Politik
- Presse, Radio, Fernsehen, soziale Medien
- Staat, Gesetzgebung
- Vereine, Verbände und Lobbys

Als weitere interne Stakeholder werden die Beteiligten genannt, die in einem direkten Unternehmensumfeld zu finden sind, z.B.:

- Aufsichtsrat
- Betriebsrat
- Geschäftsführung
- Mitarbeiter bzw. Vorgesetzte

In einem nächsten Schritt werden die Stakeholder in einer Matrix nach ihrem Macht- und Interessenseinfluss analysiert. Zunächst werden die Anspruchsgruppen aufgelistet und ihre geforderten Leistungen bzw. Wünsche aufgenommen. Die Stakeholder werden zunächst danach bewertet, inwiefern sie Macht haben, die Unternehmensziele zu beeinflussen. Mit einer beispielhaften Skala (von „1“ für niedrig bis „10“ für sehr hoch) wird die **Macht** zur Beeinflussung der Ziele bewertet.

Entsprechend werden die Interessensgruppen in einem nächsten Schritt danach bewertet, inwiefern Sie über Interesse verfügen, die Ziele zu verändern. Mit einer beispielhaften Skala (von „1“ für niedrig bis „10“ für sehr hoch) kann das **Interesse** zur Veränderung der Ziele bewertet werden. Abb. 2 zeigt eine Macht-Interessens-Bewertung aus einem Wohnungswirtschaftsunternehmen.



Lfd. Nr.	Anspruchsgruppen	Geforderte Leistungen/ Wünsche	Macht, die Ziele zu beeinflussen, 0=niedrig, 10=hoch	Interesse, die Ziele zu beeinflussen, 0=niedrig, 10=hoch	Zwischensumme	Ranking der Stakeholder	Kennzahl/en
1	Mieter/ Mitglied	Bezahlbarer Wohnraum, gute Wohnung, persönlichen Kontakt, lebenswerte Quartiere etc.	8,0	8,0	16,0	1	Durchschnittliche Miete je m², Ausstattungsqualität etc.
2	Personal/ Beschäftigte	Angemessene Löhne und Gehälter, Existenzsicherung, Freiheit, Führung etc.	7,0	7,0	14,0	2	Lohn bzw. Gehalt in Euro, Wochenarbeitszeit, Work-Life-Balance, Zusatzangebote etc.
3	Handwerker/ Dienstleister	Aufträge, Vertrauen, guter Umgang, Transparenz etc.	7,5	4,0	11,5	3	Aufträge (Anzahl und Wert) etc.
4	Investor	Werterhaltung des Wohnungsbestands, Sicherung der Wertsteigerung, Existenzsicherung	4,0	4,5	8,5	4	Leerstandsquote, Instandhaltungskosten/m², Fluktuation, Kapitaldienst in Relation zu den Mieten etc.
5	Mitbewerber	Region stärken, Anzahl der Wohnungen ausbauen, Wohnungsportfolio optimieren	5,0	2,0	7,0	5	Anzahl der Wohnungen, durchschnittliche Miete je m², Leerstandsquote, Instandhaltungskosten/m², Fluktuation, Kapitaldienst in Relation zu den Mieten etc.

Abb. 2: Macht-Interessens-Bewertung für fünf Kern-Stakeholder in der Wohnungswirtschaft

Mithilfe der obigen Abbildung können die Hauptanspruchsgruppen identifiziert und bewertet werden: 1. Mieter/Mitglied, 2. Personal/Beschäftigte, 3. Handwerker/Dienstleister, 4. Investor und 5. Mitbewerber. Abb. 2 zeigt, dass beispielsweise der Mieter/das Mitglied sich einen bezahlbaren Wohnraum wünscht. Entsprechend liegt die Macht zur Beeinflussung der Ziele hier bei „8“. Ähnlich verhält es sich mit dem Interesse eines Mieters bei „8“, die Ziele zu beeinflussen. Aus den beiden Werten ergibt sich eine Zwischensumme. Je höher die Zwischensumme ist, desto höher fällt das Ranking dieses Stakeholders aus. Mit „16“ Punkten ist der Mieter Stakeholder Nr. 1. In einem weiteren Schritt werden die Kennzahlen festgelegt, um diesen Stakeholder mit entscheidungsrelevanten Kennzahlen auf dem Laufenden zu halten (durchschnittliche Miete je m², Ausstattungsqualität etc.).

Zwischenfazit – Stakeholder identifizieren und bewerten:

- Eine Stakeholder-Analyse hat das Ziel, **für die Organisation kritische Personen, Personengruppen bzw. Institutionen zu identifizieren**, um entsprechende Maßnahmen noch besser planen zu können.
- Überraschend ist, dass sich die Unternehmenskennzahlen häufig nicht mit der Priorisierung der Stakeholder decken. Insofern dient die Stakeholder-Ist-Aufnahme in der Praxis dazu, die wirklich relevanten Haupt-Stakeholder zu identifizieren, zu priorisieren und entsprechende Kennzahlen abzuleiten.
- Mit der **einminütigen ABC-Listen-Übung können die Kern-Stakeholder pragmatisch identifiziert** werden.

MACHT- UND INTERESSENS-MATRIX AUSGEWÄHLTER STAKEHOLDER ERSTELLEN

Auf Basis dieser Bewertungen werden in einem weiteren Schritt die Stakeholder in einer **Macht-Interessens-Matrix** mit dem Status quo von heute sowie auch in beispielsweise einem Jahr bzw. in fünf Jahren aufgezeigt (Abb. 3).

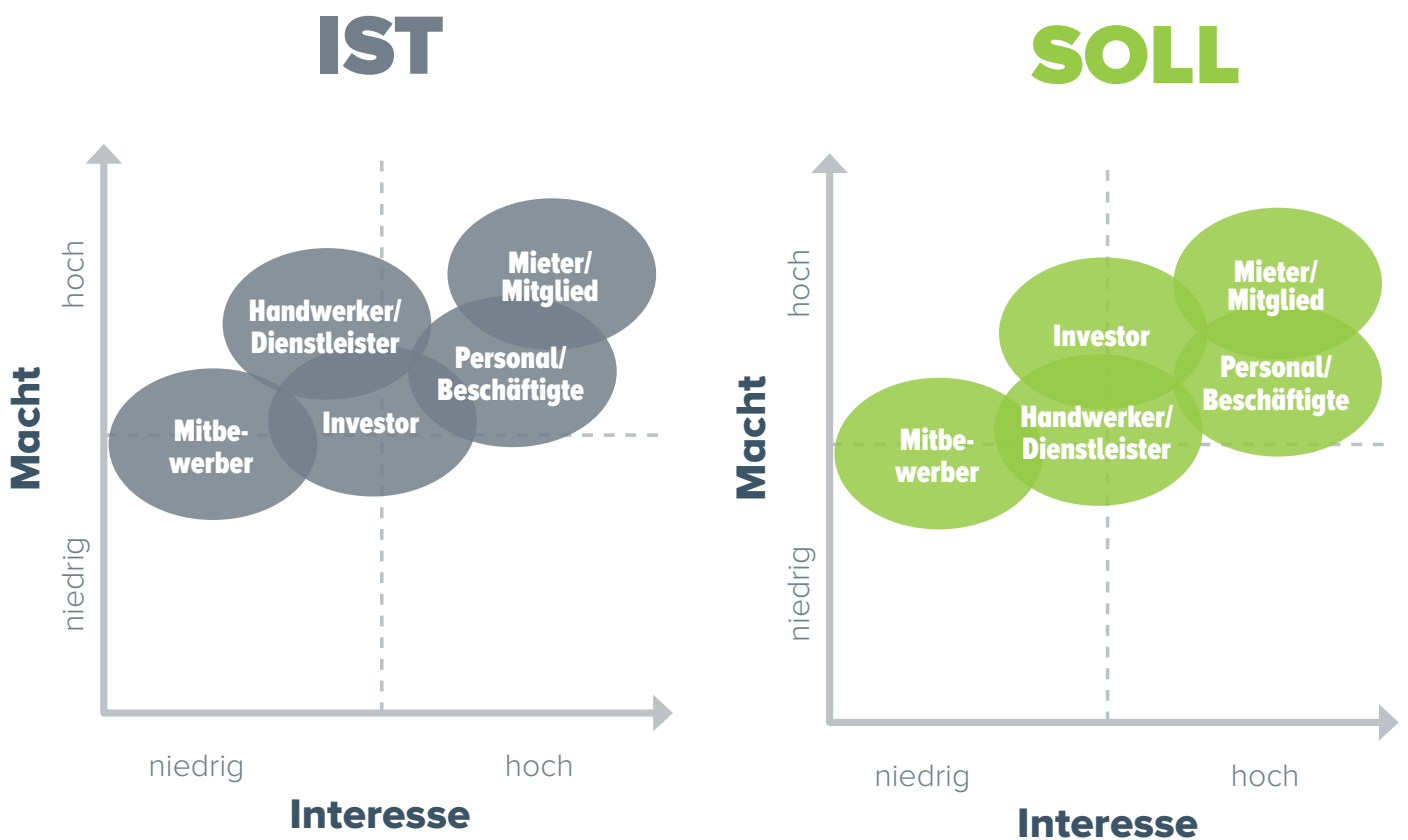


Abb. 3: Macht-Interessens-Matrix

Die Macht-Interessens-Matrix zeigt den Zusammenhang zwischen Macht und Interesse auf. Im Resultat führt die Matrix eine Gegenüberstellung auf und es werden folgende vier Fälle unterschieden:

- viel Macht, großes Interesse
- viel Macht, niedriges Interesse
- wenig Macht, großes Interesse
- wenig Macht, niedriges Interesse

Partizipative Stakeholder sind eine starke und für die Organisation fördernde Gruppe, die viel Macht und ein großes Interesse hat, die Unternehmensstrategie zu verändern. Diese Stakeholder werden aktiv in die Projektgestaltungen sowie in Entscheidungs- und Diskussionsrunden einbezogen.

Diskursive Stakeholder haben viel Macht und ein niedriges Interesse, die Unternehmensstrategie zu verändern. Die Meinungen dieser Gruppe werden angehört und nach kritischer Prüfung angenommen. Aufgrund eines niedrigeren Einflusses auf die Interessenslage als bei den partizipativen Stakeholdern werden diskursive Stakeholder nicht ganz so aktiv wie partizipative Stakeholder an den Themen beteiligt. Die Beteiligungen beruhen häufig auf Erhebungen.

Restriktive Stakeholder sind Interessensgruppen mit wenig Macht und großem Interesse, die Strategie zu beeinflussen. Diese Gruppen erhalten Informationen, z.B. durch den Empfang von Statusreports, Berichten oder Newsletter. Eine aktive Mitarbeit sollte strategisch erfolgen und je nach Situation soweit wie möglich begrenzt werden.

Repressive Stakeholder haben insgesamt einen niedrigen Einfluss als auch eine niedrige Macht, die Unternehmensstrategie zu verändern. Diese Gruppen erhalten – ähnlich wie die restriktiven Stakeholder – Informationen wie Statusreports, Berichte und Newsletter. Auch hier sollte eine aktive Mitarbeit begrenzt werden. Sind diese Stakeholder nicht zurückhaltend, so sollten repressive Stakeholder äußerst strategisch bedient werden.

Zwischenfazit – Macht- und Interessens-Matrix ausgewählter Stakeholder erstellen:

- Im Ergebnis kann aufgezeigt werden, dass mithilfe einer Macht-Interessens-Matrix **proaktiv auf die Stakeholder-Gruppen** eingegangen werden kann.
- Kritisch ist es, bei einer Stakeholder-Analyse festzustellen, dass die **Bewertung subjektiv** erfolgt und bei einer Veröffentlichung von anderen Personen anders erfolgen kann. So wird sicherlich die Zukunft in ein bzw. in fünf Jahren auch von unterschiedlichen Personen divers bewertet.
- Unabhängig von den subjektiven Bewertungen dient diese Matrix dazu, **einen Blick auf die heutigen als auch auf die zukünftigen Haupt-Stakeholder zu lenken**, um die entscheidungsrelevanten Kennzahlen heute schon zu definieren.

RISIKOMANAGEMENT- MASSNAHMEN ABLEITEN

Für einige Stakeholder kann es ausreichen, **stakeholder-relevante Kennzahlen** zu erhalten. Ein regelmäßiges Reporting mit entsprechenden Key-Performance-Indikatoren für die relevanten Stakeholder kann rechtzeitig aufzeigen, wie die Unterstützungsstimmung zudem ist.

In vereinzelt Unternehmen bzw. Projekten fühlen sich die Team-Mitglieder nicht als Team, sondern als Zwangsgemeinschaft. Mithilfe einer Stakeholder-Analyse werden die Kern-Anspruchsgruppen identifiziert und bewertet. In einem nächsten Schritt wird ein **Kommunikationsplan** ausgearbeitet. Spätestens dann kann verdeutlicht werden, dass manchmal vom übergeordneten Management unklare Projektbedingungen gesetzt wurden, die interne und externe Stakeholder nicht umsetzen können. Auf diese Weise können begeisterte Projektteilnehmer sogar zu Projektverhinderern werden. Ein weiterer Vorteil einer Stakeholder-Analyse ist es, dass negative Stakeholder gezielt angesprochen und überzeugt werden können. Zudem trainiert es, dass im Vorfeld erahnt wird, welche Ziele individuelle Stakeholder bzw. Stakeholder-Gruppen verfolgen. Da sich mithilfe

einer Stakeholder-Analyse Interessensgruppen als „gesehen“ und ernst genommen fühlen, herrscht automatisch ein anderer Team Spirit. Es können auch so genannten Influencern besondere Rollen gegeben werden, um den Team Spirit weiter zu fördern. Mithilfe eines kombinierten Kommunikation- und Kennzahlenplans werden die Ziele zuvor nun abgestimmt und akzeptiert. Ein klassischer Fehler kann damit vermieden werden, dass **Mitwirkende mit einem sehr hohen Einfluss und hoher Macht jetzt richtig behandelt, nicht vergessen, sondern auf Augenhöhe beachtet werden.**

Eine weitere Gefahr besteht darin, dass eine Stakeholder-Analyse als gegeben angesehen wird, als ob die Stakeholder in Stein gemeißelt wären. Auch hier ist es wichtig, dass die **Stakeholder-Analyse agil** gesehen wird. Deshalb sollte eine Stakeholder-Analyse sowohl für den heutigen Status quo erstellt werden als auch für die Zukunft. Auch die Ampel-Einstellungen der Kennzahlen sollten agil diskutiert werden, sprich wann die Ampeln auf Grün, auf Gelb bzw. auf Rot springen, so dass es kein „Gehampel um die Ampel“ gibt.

Gesamtfazit:

- Erfahrungen aus einem Best-Practice-Projekt zeigen beispielsweise in der Wohnungswirtschaft auf, dass mit einer durchgeführten Stakeholder-Analyse **ausgewählte Kern-Stakeholder** auf eine einfache Weise mit einer **Ein-Minuten-ABC-Liste identifiziert** werden.
- Dadurch, dass im Vorfeld die relevanten Personengruppen festgestellt werden, können **gezielte stakeholder-konforme Kennzahlen** sowie **konkrete Maßnahmen** entwickelt werden, die eine langfristige Unterstützung der Stakeholder sicherstellen.
- Wenn mögliche Probleme im Vorfeld antizipiert werden und Maßnahmen geplant sind, **treten in der Praxis weniger Probleme** auf, so dass die **Anforderungen an Zeit, Qualität und Budget noch besser erfüllt** werden.
- Zudem wird die **Kommunikation im Team signifikant verbessert**, was sich deutlich auf die Stimmung auswirkt.
- Letztlich zahlt eine Stakeholder-Analyse auf eine **Risikoabsicherung** ein.



Autorin: Prof. Dr. Nicole Jekel

Nicole Jekel ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Performance Management, Marketing-Controlling und Serious Gamification im Controlling. Nicole Jekel ist u.a. Jury-Vorsitzende für den Controller-Nachwuchspreis des Internationalen Controller Vereins und Erfinderin/Umsetzerin der iPhone- bzw. iPad-App „Jekel or Hyde: Game of Management Accounting“.

Unit4 Prevero CPM-Software

Unit4 Prevero bietet eine durchgängige Plattform für Corporate Performance Management (CPM). Unsere integrierten Lösungen unterstützen Sie mit sofort nutzbaren Best Practices und können ganz einfach an die individuellen Anforderungen Ihres Unternehmens angepasst werden. Mit Unit4 Prevero treffen Sie bessere, schnellere Entscheidungen und können dabei vollkommen auf Ihre Zahlen vertrauen. So werden komplexe Daten zu wertvollen Erkenntnissen.

Über Unit4

Unit4 ist “in business for people”.

Wir sind ein führender Anbieter von Unternehmensanwendungen für Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich. Seit Anfang der 1980er Jahre sind wir am Markt und stellen heute die smartesten Software-Produkte der Welt her. Unsere Technologie ist für die von uns betreuten Organisationen von zentraler Bedeutung – sie verbessert die Effizienz und Produktivität und ermöglicht es den Mitarbeitern, mehr Zeit für ihre bedeutungsvolle Arbeit zu verwenden. Durch den Einsatz von modernster KI, maschinellem Lernen und digitalen Technologien, können unsere Kunden geschäftsentscheidende Daten besser als je zuvor erfassen. Unsere Cloud-ERP-, Finanzmanagement-, Corporate Performance Management- und branchenorientierten Lösungen sind schnell von unschätzbarem Wert in den strategischen Prozessen von Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich, Hochschulen, der öffentlichen Verwaltung und Non-Profit-Organisationen – und helfen allen Mitarbeitern, leistungsfähiger zu arbeiten, für sich selbst, ihre Organisation und ihre Kunden.

unit4.com

✉ info.group@unit4.com

Copyright © Unit4 N.V.

Alle Rechte vorbehalten. Die im vorliegenden Dokument enthaltenen Angaben sind lediglich allgemeiner Natur, da es sich um eine Zusammenfassung handelt und Änderungen vorbehalten sind. Jegliche Namen bzw. Marken Dritter, auf die verwiesen wird, sind entweder eingetragene oder nicht eingetragene Marken der jeweiligen Eigentümer.
WP181022DE