

Wer will eigentlich was von Ihrem Unternehmen?

Anspruchsgruppenanalyse und -dialog
Ein Praxisleitfaden für KMU





Bayerisches Landesamt für
Umwelt



Wer will eigentlich was von Ihrem Unternehmen?

Anspruchsgruppenanalyse und -dialog
Ein Praxisleitfaden für KMU



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Nachhaltigkeitsmanagement



Dieser Leitfaden ergänzt mit weiteren Umsetzungshilfen (Poster, Arbeitsblätter, Präsentation) das ebenfalls im Rahmen des Umweltpakts Bayern entstandene Online-Tool „Nachhaltigkeitsmanagement für KMU“ um den Baustein Anspruchsgruppenanalyse und -dialog.

Impressum

Wer will eigentlich was von Ihrem Unternehmen?
Anspruchsgruppenanalyse und -dialog
Ein Praxisleitfaden für KMU

Herausgeber:

Bayerisches Landesamt für Umwelt (LfU)
Bürgermeister-Ulrich-Straße 160
86179 Augsburg
Tel.: 0821 9071-0
Fax: 0821 9071-5556
E-Mail: poststelle@lfu.bayern.de
Internet: www.lfu.bayern.de

Bearbeitung/Text/Konzept:

CR Consulting Stefan Küst und Christian Schweizer GbR,
Artur-Landgraf-Straße 28
96049 Bamberg

Redaktion:

LfU, Referat 15, Infozentrum UmweltWirtschaft

Bildnachweis:

LfU: S. 11, 23
© Rawpixel.com – Fotolia.com: S. 7, 12
© sdecoret – Fotolia.com: Titelbild

Druck:

Druckerei Joh. Walch, Im Gries 6, 86179 Augsburg
Gedruckt auf Papier aus 100 % Altpapier.

Stand:

September 2016, 1. Auflage: 1.500 Exemplare

Diese Publikation wird kostenlos im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Publikation nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Publikation zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden. Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – wird um Angabe der Quelle und Übersendung eines Belegexemplars gebeten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Broschüre wird kostenlos abgegeben, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Diese Broschüre wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Tel. 089 122220 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

Vorwort

Gute Unternehmen erkennen, wessen Interessen und welchen Ansprüchen sie begegnen. Denn die Beziehung zu den Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und deren Verhalten entscheiden oftmals über den Erfolg Ihres Unternehmens. Stakeholder kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen, können somit verschiedene, mitunter auch völlig konträre Interessen vertreten. Dies können Einzelpersonen (beispielsweise Beschäftigte, Anwohner in direkter Nähe zum Firmengelände) oder Organisationen wie Behörden und Vereine sein. Nicht beachtete Stakeholder bringen ein Projekt im schlimmsten Fall zum Scheitern.

Eine **systematische Analyse und ein Dialog mit Ihren Stakeholdern** ermöglichen Ihnen Konflikte im Vorfeld zu erkennen und zu vermeiden. Denn jeder Konflikt bringt Verzögerungen mit sich, die eine Menge Zeit, Nerven und auch Geld kosten können.

Mit diesem Leitfaden, ergänzt durch weitere Umsetzungshilfen (Poster, Arbeitsblätter, Präsentation), führen Sie eine Anspruchsgruppenanalyse Schritt für Schritt durch. Dies ermöglicht Ihnen im Anschluss einen zielgerichteten Dialog mit Ihren Anspruchsgruppen.

Entstanden ist dieses Servicepaket für Unternehmen im Rahmen eines Projekts des Umweltpakts Bayern. Zehn Unternehmen haben die Arbeitsmaterialien im praktischen Einsatz vorab getestet. Aufgrund dieser Erfahrungen wurden die Materialien optimiert.

Die praxisnahe Arbeitshilfe zur Analyse und Einbindung von Anspruchsgruppen in das Nachhaltigkeitsmanagement knüpft an das bestehende [„Online-Tool Nachhaltigkeitsmanagement“](#) des Infozentrums UmweltWirtschaft (IZU) an.

Die Bayerische Staatsregierung und die bayerische Wirtschaft haben 2015 den 5. Umweltpakt unterzeichnet. Um Nachhaltigkeitsmanagement in der bayerischen Wirtschaft zu etablieren, unterstützen die IHKs und die Bayerische Staatsregierung mit ihren Aktivitäten zur unternehmerischen Verantwortung die systematische Organisation von Nachhaltigkeit, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Ausgangs- und Orientierungspunkt der gemeinsamen Arbeit ist das traditionelle Leitbild der Industrie- und Handelskammern, der Ehrbare Kaufmann.

Umweltpakt Bayern

Der Umweltpakt Bayern ist eine freiwillige Vereinbarung zwischen der Bayerischen Staatsregierung und der bayerischen Wirtschaft. Das Motto des 5. Umweltpakt Bayern lautet „Gemeinsam Umwelt und Wirtschaft stärken“.



Der Ehrbare Kaufmann

Entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg ist Vertrauen. Wer als Unternehmer die innere Haltung des Ehrbaren Kaufmanns einnimmt, beständigen Werten und klaren Prinzipien folgt, zeigt Geschäftspartnern, Investoren, Kunden und Mitarbeitern, dass die gemeinsame Arbeit auf einem stabilen Fundament basiert.



Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	5
2	Anspruchsgruppenanalyse	7
3	Anspruchsgruppdialog	16
4	Zusammenfassung und Ausblick	20
5	Im praktischen Einsatz bewährt	21
6	Materialien und Unterstützung	24

1 Einführung

Wer schaut auf Sie und Ihr Unternehmen? Was erwarten die Anspruchsgruppen aus dem Umfeld Ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten von Ihnen, welche Herausforderungen leiten sich daraus ab und welche sind besonders wichtig?

In den letzten Jahren wurde der Blick auf die Wünsche, Erwartungen oder sogar Forderungen von Interessens- beziehungsweise Anspruchsgruppen, die es rund um ein Unternehmen gibt, immer intensiver.

Was sind Anspruchsgruppen?

Anspruchspersonen oder -gruppen, auch **Stakeholder** genannt, sind alle Personen oder Gruppen, die direkt oder indirekt von der Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens betroffen sind oder darauf Einfluss haben.

Diese Anspruchsgruppen spielen bei Umweltschutz und Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle. Gerade das Konzept der Nachhaltigkeit, das die Bedürfnisse der heutigen Gesellschaft aufgreift, ohne dass die Bedürfnisse künftiger Generationen beeinträchtigt werden, erfordert eine stärkere Wahrnehmung von Stakeholderinteressen. Dabei gilt es nicht nur die Gruppen im Blick zu haben, die sich besonders lautstark und medienwirksam, mit meist kritischen Themen, Gehör verschaffen. Auch die eher stillen Gruppen müssen berücksichtigt werden, denn sie sind gleichermaßen wichtig für den Erfolg eines Unternehmens.

Was bedeutet Anspruchsgruppenanalyse?

Um mehr über die Forderungen der einzelnen Anspruchsgruppen zu erfahren, sollte ein Unternehmen eine sogenannte Anspruchsgruppenanalyse durchführen.

Im Rahmen der **Anspruchsgruppen- oder Stakeholderanalyse** werden

- Stakeholder und deren Wünsche oder Erwartungen identifiziert,
- die Anforderungen der Stakeholder und die Auswirkungen auf das Unternehmen analysiert,
- die Relevanz und Bedeutung der Stakeholder für das Unternehmen eingeschätzt,
- Ansätze zum Umgang mit den Anspruchsgruppen abgeleitet.

Nach der Anspruchsgruppenanalyse knüpfen Sie aktiv Kontakte und Beziehungen zu den **wesentlichen** Stakeholdern Ihres Unternehmens und pflegen diesen **Dialog**.

Die Kenntnis der eigenen Anspruchsgruppen und ein Dialog mit diesen ist ein wesentliches Element nachhaltigen Wirtschaftens. Ein systematischer Anspruchsgruppdialog unterstützt Sie dabei, folgende Ziele zu erreichen:

- Sie machen die Motivationen und Hintergründe Ihrer unternehmerischen Aktivitäten situations- und zielgruppengerecht transparent. Sie wecken **Verständnis** für Ihr unternehmerisches Handeln und erhöhen damit die **Akzeptanz** für Ihre Positionen und Absichten.
- Sie erkennen Geschäftschancen, aber auch Risiken für Ihr Unternehmen, indem Sie erfahren, was von Ihrem Unternehmen erwartet wird. Je frühzeitiger und umfassender Sie dies tun, desto einfacher und günstiger können Sie **Chancen nutzen** und **Risiken minimieren**.

- Sie erkennen **Trends** frühzeitig und bleiben damit innovationsfähig.
- Sie finden **konstruktive Lösungen** – auch für Ihr Unternehmen – durch die Mitwirkung in relevanten gesellschaftlichen Diskussionen.

Anspruchsgruppenanalyse und -dialog als Managementinstrument

KMU sind als gewachsene Unternehmen meist tief in der Gesellschaft verwurzelt mit starken regionalen oder lokalen Beziehungen.

Damit sind die grundlegenden Stakeholderbeziehungen von KMU in der Regel stärker ausgeprägt als bei großen überregionalen Konzernen. Doch wie steht es um Ihre professionelle Kommunikation und die Nutzung strukturierter systematischer Dialogformen? Diese finden bei KMU mitunter weniger Beachtung, Imageaspekte kommen in der Kommunikation häufig zu kurz.

Empfehlung:

Gehen Sie strukturiert vor. Damit behalten Sie den Überblick und gestalten die Beziehungen zu den Anspruchsgruppen effizient und effektiv. Es lohnt sich, weil Sie damit auch gleichzeitig die Anforderungen von Managementsystemen erfüllen.

Gängige Management- und Reportingansätze für Nachhaltigkeit und Umwelt- oder Qualitätsmanagement fordern ebenfalls eine systematische Vorgehensweise bei der Analyse von Anspruchsgruppen und beim Dialog mit diesen:

- Eine Beteiligung an **EMAS** fordert die Berücksichtigung von Stakeholder-Anforderungen ebenso wie den systematischen Dialog mit Anspruchsgruppen, beispielsweise in Form eines Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichts. Die anstehende Überarbeitung der EMAS-Anforderungen sieht eine zunehmend stärkere Berücksichtigung von Stakeholdern vor.
- Die Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme **DIN EN ISO 9000ff/14001** fordern die Berücksichtigung von Anspruchsgruppen in der Terminologie „Stakeholder“ oder „interessierte Partei“.
- Der Leitfaden zur Gesellschaftlichen Verantwortung **DIN EN ISO 26000** zählt die „Achtung der Interessen der Stakeholder“ zu den sieben Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung.
- Die **Global Reporting Initiative (GRI)** fordert in Ihren Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung die Einbindung von Stakeholdern als Standardangaben.
- Die Standards für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit der Organisation AccountAbility sieht in ihrem **AA1000SES Global Standard** die Berücksichtigung von Stakeholderbeziehungen als zentrale Managementaufgabe.
- Um am **Deutschen Nachhaltigkeitskodex** teilnehmen zu können, muss das Stakeholderengagement mit einer Anspruchsgruppenanalyse beschrieben werden.

2 Anspruchsgruppenanalyse

Finden Sie heraus, welcher Umgang mit den Anspruchspersonen und -gruppen für Ihr Unternehmen am passendsten ist. Nur über eine gründliche Analyse der Stakeholder erhalten Sie den notwendigen Überblick über die einzelnen Gruppen und ihre Anforderungen. Sie verstehen deren Relevanz für den Unternehmenserfolg und können geeignete Maßnahmen zum Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen entwickeln.

Da für jeden Unternehmensbereich spezifische Anspruchsgruppen bestehen, müssen diese unterschiedlichen unternehmerischen Perspektiven bei der Analyse berücksichtigt werden. Dies gelingt am besten, wenn Sie alle **beteiligten Unternehmensbereiche** und **hierarchischen Ebenen** in die Analyse einbeziehen.

Führen Sie einen Workshop durch

Führen Sie Ihre Stakeholderanalyse in Form eines **Workshops** durch. So schaffen Sie einen Rahmen, in dem alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aktiv mitarbeiten können. Sie sollten sich für den Workshop etwa zwei bis drei Stunden Zeit nehmen. Laden Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen wesentlichen Unternehmensbereichen ein, insbesondere die Personen, die Kontakt zu den Stakeholdern haben, also auch Kolleginnen und Kollegen von:

- Verkauf, Vertrieb und Außendienst
- Pforte und Telefonzentrale
- Beschwerdemanagement
- Kundendienst
- Marketing, Kommunikation und PR
- ...



Abb. 1: Stakeholderanalyse in Form eines Workshops

Nutzen Sie das Servicepaket mit Arbeitsmaterialien

Das Servicepaket mit praxiserprobten Arbeitsmaterialien erleichtert die Anspruchsgruppenanalyse und gibt Tipps für den Anspruchsgruppendialog. Das Servicepaket besteht aus diesem Leitfaden mit Schritt-für-Schritt-Anleitung, einem Plakat für den ersten Überblick, einem Arbeitsblatt für die Ergebnisdokumentation und einer Präsentationsvorlage für den Workshop. Die Materialien können Sie über das Internetangebot des Infozentrums UmweltWirtschaft (IZU) www.izu.bayern.de/nachhaltigkeitsmanagement kostenlos bestellen oder herunterladen.

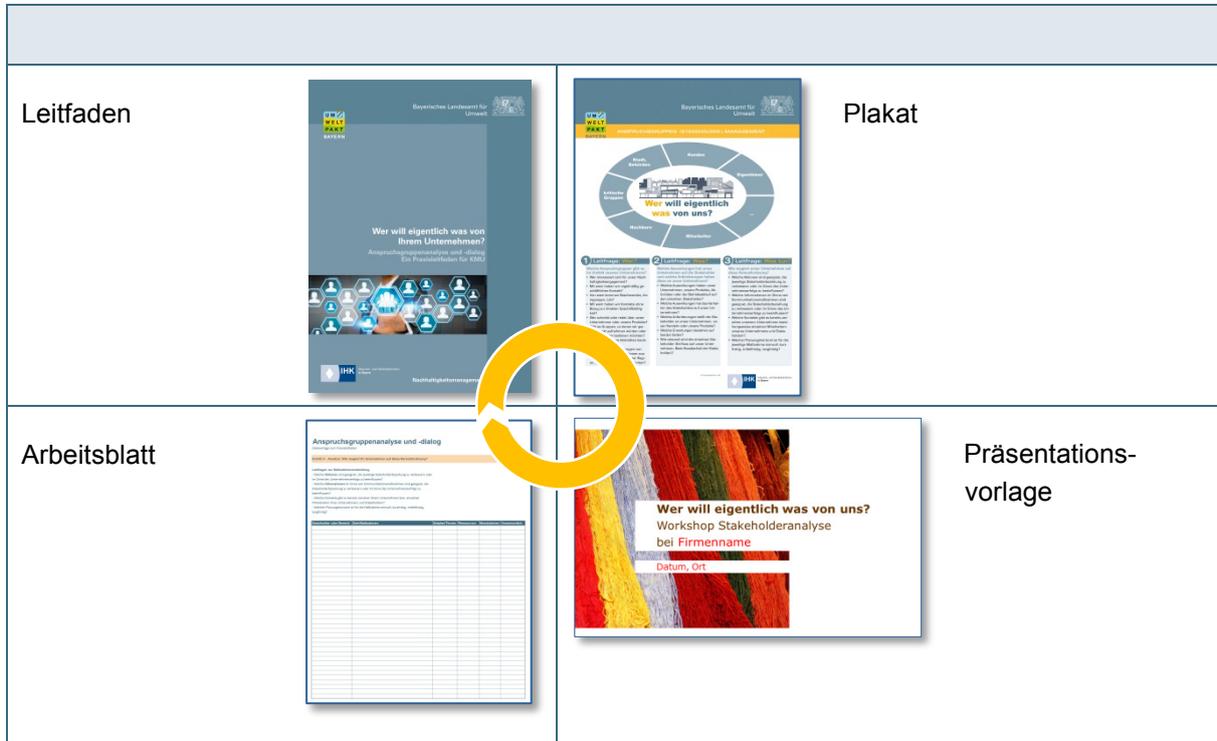


Abb. 2: Servicepaket

Gehen Sie in vier Schritten vor

Erarbeiten Sie im Workshop in vier Schritten eine praxisnahe Übersicht über Ihre Stakeholder und deren Anforderungen.

Schritt 1	<p>Stakeholder-Identifikation</p> <p>Welche Anspruchsgruppen gibt es im Umfeld Ihres Unternehmens?</p>	Schritt 2
Schritt 3	<p>Relevanz</p> <p>Welchen Stellenwert haben die einzelnen Stakeholdergruppen und wie nahe sind sie Ihrem Unternehmen?</p>	Schritt 4
	<p>Herausforderung</p> <p>Welche Auswirkungen hat Ihr Unternehmen auf die Stakeholder und welche Anforderungen haben diese an Ihr Unternehmen?</p>	
	<p>Ansätze</p> <p>Wie reagiert Ihr Unternehmen auf diese Herausforderung?</p>	

Abb. 3: Vier Schritte der Stakeholderanalyse

Nutzen Sie zum Einstieg in das Thema auch das **Poster des Servicepaketes** – eingesteckt in der Rückseite dieses Leitfadens. Es bietet eine erste Übersicht und stellt die drei Leitfragen, unter denen die einzelnen Fragestellungen der vier Schritte der Anspruchsgruppenanalyse zugeordnet sind.

Schritt 1	Stakeholder-Identifikation
------------------	-----------------------------------

Welche Anspruchsgruppen gibt es im Umfeld Ihres Unternehmens?

Leitfrage: Wer?

Erstellen Sie gemeinsam mit den Vertretern der einzelnen Bereiche eine **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.

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?

Beispiele für Anspruchsgruppen:

- Kunden
- Mitarbeiter
- Geschäftspartner und Lieferanten
- Behörden
- Wettbewerber
- Anwohner
- Anteilseigner
- Gemeinnützige Organisationen, Initiativen und Vereine
- Umwelt- und Naturschutzverbände
- Bildungseinrichtungen (Schulen, Hochschulen)
- Kritische Gruppen/Nicht-Regierungs-Organisationen

Die Sammlung der potenziellen Stakeholder gelingt am besten, wenn die Workshop-Teilnehmer zuerst einzeln oder in kleinen, fachlich zusammengesetzten Gruppen ihre Anspruchsgruppen auflisten. Die Vorstellung, Zusammenführung und Diskussion dieser ersten Sammlung in der großen Runde ergibt dann oft noch weitere Ergebnisse, die die Übersicht über Ihre Stakeholder konstruktiv ergänzt.



Abb. 4: Die Stakeholder Sammlung erfolgt im Workshop in Kleingruppen.

Herausforderung	Schritt 2	<p>Welche Auswirkungen hat Ihr Unternehmen auf die Stakeholder und welche Anforderungen haben diese an Ihr Unternehmen?</p> <p>Leitfrage: Was?</p>
------------------------	------------------	---

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

Fragen zu den Auswirkungen und Anforderungen

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

Beispiele zu den Auswirkungen und Anforderungen

- Kunden erwarten gute Produktqualität und freundliche Behandlung. Kundenverluste beeinflussen Umsatz und Ergebnis.
- Nachbarn werden gestört vom Lärm der an- und abfahrenden LKW.
- Das Umweltamt erwartet die regelmäßige fristgerechte Abgabe von Prüfprotokollen.
- Gemeinnützige Organisationen wünschen Unterstützung auf lokaler Ebene.

Selbstverständlich kann dieser Schritt gleichzeitig mit Schritt 1 erarbeitet werden: Stakeholder und zugehörige Auswirkungen und Anforderungen werden auf einmal zunächst in Kleingruppen gesammelt, zusammengeführt und dann in der großen Runde diskutiert.

Ziehen Sie Erfahrungen aus dem ganzen Unternehmen mit in die Betrachtung ein. Eventuell müssen Sie durch Stakeholderbefragungen (Gespräche, Fragebögen, Auswertung von Kundenschriften, Beschwerden) konkretisieren, welche Anforderungen genau an Ihr Unternehmen gestellt werden.

Schritt 3	Relevanz
------------------	-----------------

Welchen Stellenwert haben die einzelnen Stakeholdergruppen und wie nahe sind sie Ihrem Unternehmen?

Die Festlegung der **Wichtigkeit** jedes einzelnen Stakeholders erfolgt anhand der Auswirkungen und Anforderungen, die Sie in Schritt 2 ermittelt haben. Diese gilt es nun nach von Ihnen festgelegten Kriterien einzuschätzen. In der Regel genügt eine Einstufung in der Abstufung „hoch/mittel/gering“.

Fragen zur Festlegung 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?

Beispiele für Kriterien

- Nähe zum Unternehmen
- ökonomische Bedeutung
- Imagerisiken
- Stakeholdergruppe als wichtiger Multiplikator
- Mitarbeiterzufriedenheit

Das Ermitteln der Relevanz einzelner Stakeholder und ihrer Interessen kann sich schwierig gestalten. Bereichsvertreter stufen die für sie wichtigen Stakeholder und ihren Bereich erfahrungsgemäß als besonders hoch ein. Konflikte vermeidet man, in dem man die Ergebnisse aus Schritt 2 sachlich diskutiert.



Abb. 5: Die Ermittlung der Relevanz einzelner Stakeholder beansprucht die meiste Zeit im Workshop.

Zwischenergebnis: Der Blick auf Ihr Unternehmen aus der Stakeholder-Perspektive

Die Erkenntnisse der Schritte 1–3 Ihrer Stakeholderanalyse dokumentieren Sie in einer Matrix. Diese Übersicht beleuchtet Ihr Unternehmen aus der Perspektive verschiedener Anspruchsgruppen mit allen Bewertungskriterien sowie der eingeschätzten Relevanz:

Beispiel einer Matrix: Stakeholderperspektive und Bewertungskriterien

Stakeholder	Stakeholderperspektive	Bewertungskriterien	Relevanz
Eigentümer	Profitabilität, Unternehmenssicherung, Ruf des Unternehmens und der Eigentümer	Gewinn, Unternehmenswert, Image, Wettbewerbsfähigkeit	Hoch
Kunden	Kundennutzen, gutes Preis/Leistungs-Verhältnis, 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-Leistungs-Verhältnis, Warenverfügbarkeit, Reklamationen, regionale Wertschöpfung	Mittel
Gesetzgeber/Staat	Volkswirtschaftliche Wertschöpfung, verbesserter Umwelt und Klimaschutz, Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung	Steuern, Beitrag zur 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

Ansätze	Schritt 4
----------------	------------------

Wie reagiert Ihr Unternehmen auf diese Herausforderung?

Leitfrage: Was tun?

Überlegen Sie sich zum Abschluss Ihrer Anspruchsgruppenanalyse, mit welchen **Maßnahmen** Sie auf die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Schritten reagieren und stellen Sie einen Maßnahmenplan auf. Ziehen Sie dabei auch in Betracht, was Ihr Unternehmen heute bereits aktiv umsetzt oder geplant hat. Bestehende Kontakte des Unternehmens zu Stakeholdern sollten Sie berücksichtigen.

Fragen zum 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?
- Welcher Planungshorizont ist für die Maßnahme sinnvoll: kurzfristig, mittelfristig, langfristig?

Beispiele für Maßnahmen

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

Beispiele für Information und Kommunikation

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

Empfehlung:

Beachten Sie bei der Maßnahmenentwicklung folgende Kriterien für eine erfolgreiche Maßnahmenplanung:

- Hinterlegen Sie alle Maßnahmen mit einer Zeitschiene (oder zumindest einem Start- und Abschlussdatum).
- Benennen Sie einen Verantwortlichen für die Maßnahmenumsetzung.
- Planen Sie auch bereits bei der Maßnahmendefinition die erforderlichen Ressourcen ein.
- Benennen Sie Kriterien zur Erfolgsmessung.

Dieser letzte Schritt der Anspruchsgruppenanalyse muss nicht zwangsläufig im ersten Workshop erarbeitet werden, wenn dies den zeitlichen Rahmen überschreitet. Erfolgversprechend ist auch die nachträgliche Erarbeitung geeigneter Maßnahmen durch die Workshop-Teilnehmer. Am besten begleitet vom Umwelt- oder Nachhaltigkeitsbeauftragten oder einem Projektverantwortlichen.

Die Maßnahmen präsentieren und diskutieren Sie innerhalb von zwei bis drei Wochen. Ziel ist die Aufstellung eines konkreten Maßnahmenplans.

Beispiel: Maßnahmenplan zur Verbesserung der Stakeholderbeziehungen

Stakeholder	Ziele/ Maßnahmen	Zeitplan/ Termin	Ressourcen	Messkriterien	Verantwortlich
Nachbarn	Verringerung der Lärmbelästigung bei der morgendlichen Warenanlieferung: <ul style="list-style-type: none"> • Installation lärmarmen Rolltore • Motorabschaltung bei LKW während Entladung 	Abschluss: Okt. 2016	Budget: 3 Schnelllauf-tore 15.000 €, 6 Hinweisschilder für LKW 480 €	Lärm-messungen vor/nach Maß-nahmenumsetzung	Leiter Wareneingang
	Information der Nachbarn nach der Umsetzung durch eine Postwurfsendung und eine Presseinformation	Nov. 2016	Portokasse – kein Zusatzbudget	Auswertung Rückläufe, Reaktionen, Beschwerdezahl	PR-Abteilung
Kunden	Förderung des Absatzes von Produkten mit Vorteilen beim Energieverbrauch (Energieeffizienz besser als A) durch eine Rabattaktion	Durchführung der Aktion: Sept./Okt. 2016	Deckungsbeitrags-senkung um 60 %	Absatzsteigerung relevanter Sortimente (mind. 25 %)	Leiter Vertrieb
lokale Vereine	Förderung durch Anzeigenschaltung in Vereinszeitungen und finanzielle Unterstützung lokaler Aktionen	jährlich	Budget: 12.000 €	Reichweitenauswertung der Anzeigen	Leiter Marketing
Gesellschaft	Erstellung und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts	Juli 2017	Zusatzbudget für Marketing: 30.000 €	Veröffentlichung	Leiter Marketing
...

Empfehlung:

Wenn Sie diese Stakeholderanalyse abgeschlossen haben, gilt es die daraus gewonnen Erkenntnisse für Ihr Unternehmen zu nutzen. Lassen Sie die von Ihnen bewerteten Anforderungen in Ihre Maßnahmenplanung einfließen, zum Beispiel in ein Nachhaltigkeitsprogramm. Überprüfen Sie die Einschätzung Ihrer Stakeholder regelmäßig, zumindest einmal jährlich. Passen Sie Ihre Stakeholder-Bewertung auch an, wenn sich im Dialog mit den Stakeholdergruppen neue Erkenntnisse und Anforderungen ergeben.

3 Anspruchsgruppendialog

Mit der Anspruchsgruppenanalyse haben Sie eine gute Übersicht über Stakeholder und deren Auswirkungen auf und Anforderungen an Ihr Unternehmen. Sie können die Perspektive Ihrer Stakeholder und deren Blick auf Ihr Unternehmen sowie Ihr Nachhaltigkeitsengagement abschätzen. Um die Beziehungen zu Ihren Anspruchsgruppen zu verbessern, haben Sie geeignete Maßnahmen entwickelt.

Im Anschluss an die Analyse stellt sich die Frage, wie mit den Ergebnissen umzugehen ist und welche weiteren Schritte folgen sollten.

Nicht alle Anforderungen von Stakeholdern lassen sich mit Informationen, Gesprächen und Dialogangeboten begegnen. Stakeholder erwarten von Ihnen ein konkretes, glaubwürdiges und verantwortliches Handeln.

Handelt Ihr Unternehmen nach den Prinzipien des Ehrbaren Kaufmanns, dann stoßen Sie bei der Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen auf weniger Hindernisse. Denn wer nachhaltig und verantwortungsvoll handelt und einen offenen Austausch mit den Anspruchsgruppen pflegt, kann leichter Maßnahmen umsetzen.

Ein strukturierter Stakeholderdialog hilft die vorgesehenen Informationen und den kommunikativen Austausch erfolgreich und glaubwürdig an Ihre Anspruchsgruppen heranzutragen.

Empfehlung:

Ob Sie Ihre Stakeholder informieren oder mit ihnen in den Dialog treten möchten – beachten Sie die drei Grundregeln des Anspruchsgruppendialogs

- Nehmen Sie Ihre Stakeholder ernst.
- Suchen Sie die Begegnung auf Augenhöhe und mit gegenseitigem Respekt.
- Grundlage jeder Kommunikation oder Information ist Offenheit und Ehrlichkeit.

Entscheiden Sie, bevor Sie den Dialog beginnen, wie weit die Interaktion mit der Anspruchsgruppe gehen soll. Mit einer engen Zusammenarbeit und einem offenen Dialog eröffnen Sie auch Einflussmöglichkeiten für Stakeholder. Im Unternehmen sollte dann auch Offenheit für Veränderungen und Anpassungen im Sinne der Stakeholderwünsche gelebt werden.

Formen der Interaktion mit Stakeholdern

Passives Verhalten:

Es besteht keine aktive Beziehung zwischen Stakeholdern und Ihrem Unternehmen.

Sie reagieren nicht auf Bedenken von Stakeholdern, beispielsweise gegen ein Bauvorhaben (Protestaktionen oder Beschwerden auf Internetforen).

Vorteile

- kein Aufwand

Aber

- Informationsdefizite auf beiden Seiten, kein gegenseitiges Verständnis
- Ohne Dialog keine Einflussmöglichkeiten auf die Diskussion, keine Möglichkeiten akzeptierte Lösungen oder Kompromissen zu finden
- Austausch erfolgt allein auf Druck

Einseitige Aktionen:

Sie beobachten und sammeln Informationen über die Ansprüche Ihrer Stakeholder (Medienrecherche).

Sie informieren Ihre Stakeholder über Ihr unternehmerisches Handeln über Newsletter, Pressemitteilungen, Broschüren und Berichte.

Vorteile

- geringer Aufwand
- zielgerichtete Information
- steuerbar

Aber

- keine Rückmeldung
- Gefahr unvollständiger oder falscher Information

Dialog und Zusammenarbeit:

Sie treten mit Ihren Stakeholdern in einen Dialog und kooperieren.

Konsultieren Sie Ihre Stakeholder, indem Sie sie befragen und sich beraten lassen. Fragen Sie Ihre Stakeholder nach deren Meinung. Binden Sie Ihre Stakeholder in Stakeholder-Gremien oder Multi-Stakeholder-Foren aktiv mit ein. Arbeiten Sie in Experten-Workshops zusammen und bilden Sie Partnerschaften.

Vorteile

- Lernen auf beiden Seiten
- Problemlösungen können ausgehandelt werden

Aber

- zeitaufwendig
- erfordert große Offenheit und Verbindlichkeit

Verantwortungsbeteiligung:

Stakeholder haben eine formelle Rolle in der Steuerung der Organisation und sind in Entscheidungsstrukturen in Ihrem Unternehmen integriert. Sie wirken in Unternehmensbeiräten mit.

Vorteile

- echte Partizipation und Einbindung
- hohe gegenseitige Verständnisbereitschaft

Aber

- weitreichende Änderungen in der Organisation erforderlich

Dialog-Formate zur Interaktion mit den Anspruchsgruppen

Als Instrumente zur Interaktion beziehungsweise für einen Dialog mit den Anspruchsgruppen eignen sich unterschiedliche Formate.

Fragen Sie sich bei der Entscheidung für eines oder mehrerer Dialoginstrumente immer, welches den jeweiligen Anforderungen der Stakeholder bestmöglich gerecht wird und gleichzeitig die Ziele Ihres Unternehmens unterstützt.

Dialogformate mit geringem Meinungsaustausch

Bei diesen Instrumenten des Stakeholderdialogs geht es vor allem um die Sichtbarkeit und Positionierung des Unternehmens und um Aufmerksamkeit für die Anforderungen der Stakeholder.

Beispiele für Dialogformate mit geringem Meinungsaustausch

- Schriftliche Informationen des Unternehmens zu ausgewählten Themen oder übergreifend (Flyer, Broschüren, Pressemitteilungen)
- Unternehmens-Präsenz in Online-Medien
- Unternehmenspräsentation mit Messestand
- Tag der offenen Tür
- Dialogforen (online oder als Veranstaltung)
- Befragungen (Online-Fragebögen, telefonisch)

Mit diesen Instrumenten lassen sich gezielte Informationen zu aktuellen Geschehnissen sowie zu grundlegenden Strategien, Maßnahmen und Zielen des Unternehmens vermitteln. Durch das Gespräch und den Austausch mit Stakeholdern oder Stakeholdergruppen kann das Unternehmen Informationen zu aktuellen Entwicklungen bei einzelnen Themenfeldern der Nachhaltigkeit in Erfahrung bringen.

Empfehlung:

Eine praxisnahe und anwenderfreundliche Unterstützung für Informations- und Marketingmaßnahmen finden Sie im Marketing-Tool des Infozentrums UmweltWirtschaft (IZU) unter www.izu.bayern.de/marketing_kmu/.

Dialogformate mit direktem und wechselseitigem Austausch

Mit diesen Instrumenten lassen sich in einem offenen Meinungsaustausch sowie durch Rückmeldungen der Stakeholder, Entwicklungen zum Thema Nachhaltigkeit erkennen. Das Einholen von externen Sichtweisen und Know-how macht es einfacher, einen Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens und seinen Stakeholdern zu finden.

Beispiele für Dialogformate mit direktem und wechselseitigem Austausch

- Gesprächsrunden mit betroffenen Stakeholdern oder Stakeholdergruppen (z. B. zu geplanten Erweiterungs- oder Bauprojekten)
- Stakeholder-Foren – allgemein oder zu bestimmten Projekten und Themen (z. B. zu Nachhaltigkeitsanforderungen in Ihrer Branche)
- Experten-Workshop zu ausgewählten Nachhaltigkeitsthemen (z. B. zu Sozialstandards in der Lieferkette)

Im direkten und wechselseitigen Austausch zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdergruppen können hier geplante Maßnahmen vorgestellt und erläutert, sowie Anforderungen der Stakeholder gehört und mit in Betracht gezogen werden. Sinnvoll ist dies vor allem auch bei komplexeren Projekten wie beispielsweise Bauvorhaben oder Arbeitsbedingungen in der Lieferkette.

Dialoginstrumente mit Partizipation und Einbindung

Diese Instrumente eignen sich für grundlegende und komplexe Fragestellungen der Unternehmensstrategie. Sie verlangen eine große Transparenz von beiden Seiten und die Bereitschaft zur partnerschaftlichen Kooperation. Spürbarer Mehrwert für das Unternehmen kann eine deutlich gestiegene Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Unternehmens sein.

Beispiele für Dialogformate mit Partizipation und Einbindung

- Integration von Stakeholdern in Unternehmensbeiräten (z. B. Kundenbeiräte)
- Kooperation als langfristige Zusammenarbeit zur Entwicklung und Umsetzung von gesellschaftlich relevanten Projekten (z. B. gemeinsame Schulungsangebote in der internationalen Lieferkette)
- „Werkstatt“-Formate (z. B. für Produkttests)

Bei diesen Instrumenten, die über den Dialog hinausgehen und zu organisatorischen Anpassungen im Unternehmen führen, werden beispielsweise in Kundenbeiräten neue Produkte zur Diskussion gestellt oder neue Beschaffungsprozesse mit kritischen Stakeholdergruppen erörtert.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Sie haben Anspruchsgruppen identifiziert und priorisiert. Die spezifischen Erwartungen der jeweiligen Gruppen haben Sie erfasst und daraus resultierende Herausforderungen für Ihr Unternehmen abgeleitet, bewertet und priorisiert. Außerdem haben Sie fallspezifische Lösungsansätze erarbeitet und in Ihrer Geschäftspraxis berücksichtigt.

Dies ist eine gute Basis, um als KMU Nachhaltigkeitsmanagement vernünftig und systematisch zu betreiben. Wenn Sie Ihr Nachhaltigkeitsengagement auf diese Art beginnen oder bestehende Aktivitäten ergänzen, werden Sie sich im weiten Feld der Nachhaltigkeit nicht verzetteln und bleiben trotz Komplexität weiterhin handlungsfähig. Es gelingt Ihnen, sich besser an dynamische Entwicklungen anzupassen und damit den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.

Mit der Anspruchsgruppenanalyse und den Dialog haben Sie Ihre Stakeholderbeziehungen auf ein belastbares Fundament gestellt.

Für eine nachhaltige Zukunft Ihres Unternehmens, basierend auf den Werten des Ehrbaren Kaufmanns, können Sie darauf aufbauend die nächsten Schritte angehen oder – falls bereits vorhanden – diese in Ihrem Nachhaltigkeitsmanagement integrieren:

- Erfassung des Status Quo Ihres Umwelt- und Nachhaltigkeitsengagements
- Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse Ihrer Prozesse und Nachhaltigkeitsaspekte
- Erarbeitung eines Aktionsplans, der neben den Stakeholderanforderungen alle weiteren Nachhaltigkeitsaspekte Ihres Unternehmens berücksichtigt
- Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichtes

Dann ist eine glaubwürdige und vertrauenswürdige Kommunikation auf breiter Ebene möglich.

Bleiben Sie am Ball!

Weder Anspruchsgruppenanalyse noch Stakeholderdialog oder andere Aktionen zur Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements sind einmalige Aktionen. Und nicht jede Maßnahme oder Dialogbereitschaft führt zwangsläufig sofort zum Erfolg.

Nachhaltigkeitsmanagement ist vielmehr ein Prozess, der das betriebliche Geschehen ständig begleitet. Deshalb ist die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei allen unternehmerischen Entscheidungen obligatorische Grundvoraussetzung für zukunftsfähiges Wirtschaften.

Bleiben Sie also am Ball und im Dialog mit den relevanten Anspruchsgruppen! Dann kann eine erfolgreiche, nachhaltige und verantwortungsvolle Ausrichtung und Positionierung Ihres Unternehmens gelingen.

5 Im praktischen Einsatz bewährt

Die Arbeitsmaterialien wurden in einer ersten Pilotphase durch zehn Unternehmen im praktischen Einsatz getestet und auf Basis dieser Erfahrungen weiter hinsichtlich der Anforderungen von KMU optimiert.

Folgende Unternehmen haben mit Unterstützung dieser Arbeitshilfe eine Stakeholderanalyse im eigenen Unternehmen durchgeführt und damit zum Entstehen des Leitfadens beigetragen:

Pilotbetriebe		
Bauer Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG	82362 Weilheim	 UNTERNEHMENSGRUPPE
HEINZ Entsorgung GmbH & Co.KG	85368 Moosburg a. d. Isar	 Entsorgung Logistik Konzepte
Hotel Dirsch GmbH	85135 Emsing	 ★★★★ WELLNESS & SPA RESORT NATURPARK ALTMÜHLTAL
Die Möbelmacher GmbH	91241 Kirchensittenbach	 alles gute zum einrichten
Arthrex GmbH	81249 München	
Personenschiffsverkehr Josef Schweiger e. K.	93309 Kelheim/Donau	
RAAB Baugesellschaft mbH & Co KG	96250 Ebensfeld	 Aus Freude am Bauen
SR-Malereiunternehmen	96129 Strullendorf	 Malereiunternehmen G m b H Bauwerke gestalten. Bauwerte sichern.
Autohaus Kürbis GmbH	86674 Baar / Schw.	 Autohaus Kürbis®
Neumarkter Lammsbräu	92318 Neumarkt i. d. OPf.	 1628 Neumarkter Lammsbräu

„Als mittelständisches Familienunternehmen sind wir insbesondere im Tagesgeschäft nah an der Praxis. Durch die Stakeholderanalyse haben wir festgestellt, dass wir gerade im Bereich der Kommunikation noch stärker aktiv werden müssen – sowohl gegenüber kommunalen Kunden und Gewerbetunden, genauso bei den Beschäftigten und bei der Suche nach qualifizierten neuen Mitarbeitern.“

Zwar haben wir mit unseren wichtigsten Stakeholdern durchaus schon engen persönlichen Kontakt, wir werden aber unsere Kommunikationsmöglichkeiten mit unseren Stakeholdern noch einmal auf den Prüfstand stellen. Dabei ist besonders wichtig, dass wir uns als guter Arbeitgeber am Markt positionieren, indem wir die Vielzahl an Leistungen für unsere Mitarbeiter herausstellen.“

HEINZ Entsorgung GmbH & Co.KG

„Bei der Durchführung des Projekts wurde, neben anderen, der Stakeholder „Mitarbeiter“ mit höchster Relevanz bewertet und überlegt, was die Bauer Unternehmensgruppe für ihre Mitarbeiter zusätzlich leisten kann um diese nachhaltig, gesund und fit im Unternehmen zu behalten. Das Ergebnis ist die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, um den Mitarbeitern ein besonderes Angebot zu machen. Weitere Maßnahmen sollen nun folgen: z. B. Mitarbeiterbefragungen, die Entwicklung einer Kompetenzmatrix, um fachliche Qualifikationen auszubauen oder Schulungskonzepte (eine Schulung je Mitarbeiter pro Jahr).

Zudem wollen wir auch unsere Führungskräfte dahin entwickeln, dass „Gesundes Führen“ zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit wird. Gesundheitsfördernde Maßnahmen wie Sportangebote, verbesserte Ergonomie am Arbeitsplatz, eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Familienkonzepte wie Kinderbetreuung und noch manches mehr werden unser Konzept abrunden.

Alles Maßnahmen, deren Bedeutung durch die Stakeholder-Analyse noch einmal besonders in den Fokus gerückt ist.“

Bauer Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG

„Der besondere Mehrwert des Projekts „Stakeholder-Analyse und –Dialog“ liegt für uns darin, dass wir damit die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 für Qualitätsmanagement und DIN EN ISO 14001 für Umweltmanagement erfüllen. In beiden Normen wird mittlerweile die intensive Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens gefordert.

Intern haben wir durch die intensive Beschäftigung mit unseren Stakeholdern die abteilungsübergreifende Kommunikation und den Ideenaustausch vorangebracht. Gerade durch die Diskussion verschiedener Perspektiven im Workshop gelang es, bestmögliche Lösungen zu finden. Gemeinsam konnten wir so bisher nicht bekannte Chancen und Risiken im Umgang mit den Anspruchsgruppen um unser Unternehmen erkennen und entsprechende Maßnahmen ergreifen.“

Arthrex GmbH

„Wir haben die Unterlagen des LfU für die Arbeit in einem Qualitäts-Zirkel eingesetzt. Und die Erarbeitung war recht einfach. Nachdem die erste Hürde genommen war, sprudelten die Ideen nur so. Die Ergebnisse haben wir in die ISO 9001:2015 implementiert, konkret unter dem Kontext „Erfordernisse und Erwartungen“. Im internen Audit haben wir das Vorgehen bereits überprüft, und auch im Rahmen des externen Audits werden wir mit den Ergebnissen aus diesem Pilotprojekt punkten.“

Hotel Dirsch GmbH

„Beim konsequenten Abarbeiten unserer potentiellen Anspruchsgruppen – angefangen bei den Mitarbeitern selbst, über die Kunden, Lieferanten, Banken und die lokale Öffentlichkeit wie zum Beispiel Nachbarn, Universitäten und ganz vielen Vereinen und Verbänden – haben wir viele ehemalige Selbstverständlichkeiten neu überdacht und manches auch über Bord geworfen.

Neue Ideen sind entstanden, die in einen Maßnahmenplan mündeten, den wir in Kürze mit allen Möbelmachern absprechen werden und – so schnell es eben geht – umsetzen. Unseren bereits seit vielen Jahren bestehenden Stakeholderdialog müssen wir dabei nicht ändern, nur an manchen Stellen ergänzen.

Unser Fazit: Ein paar Stunden Grundsatz- oder Strategiediskussionen über all die Gruppen, die etwas von unserem Unternehmen wollen, mit engagierten Mitarbeitern außerhalb des normalen Betriebs machen immer Sinn.“

Die Möbelmacher GmbH

„Um bei Themen wie Nachhaltigkeit oder Umweltschutz wirklich erfolgreich zu sein, muss man miteinander sprechen. Denn nur wenn man seinen Stakeholdern von den Kunden bis hin zu den Lieferanten auf Augenhöhe begegnet und sich mit ihnen austauscht, weiß man, welche Auswirkungen sein Handeln tatsächlich hat und wo man zusammen noch besser werden kann. Der Leitfaden des LfU kann Unternehmen dabei helfen, hier organisiert anzusetzen und wir freuen uns, damit auch ein Stück unserer Erfahrungen aus über 30 Jahren Engagement weitergeben zu dürfen.“

Neumarkter Lammsbräu



Abb. 6: Die Projektgruppe bestand aus den beteiligten Unternehmensvertretern und Mitarbeitern sowie Dienstleistern des LfU.

6 Materialien und Unterstützung

Arbeitshilfen für die Durchführung und Dokumentation der Stakeholderanalyse

- Die Excel-Datei „Anspruchsgruppenanalyse und -dialog“ bietet Ihnen eine einfache und praktikable Grundlage zur Durchführung und Dokumentation Ihrer Stakeholderanalyse.

Anspruchsgruppenanalyse und -dialog

Dateivorlage zum Praxisleitfaden

Schritt 4 – Ansätze: Wie reagiert Ihr Unternehmen auf diese Herausforderung?

Leitfragen zur Maßnahmenentwicklung

- 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?
- Welcher **Planungshorizont** ist für die Maßnahme sinnvoll: kurzfristig, mittelfristig, langfristig?

Stakeholder oder Bereich	Ziele/Maßnahmen	Zeitplan/Termin	Ressourcen	Messkriterien	Verantwortlich

Abb. 7: Exel-Datei „Anspruchsgruppenanalyse und –dialog“

- Die Präsentationsvorlage „Workshop Stakeholderanalyse“ erleichtert Ihnen die Gestaltung und den Ablauf Ihres Workshops. Sie kann nach Bedarf angepasst, erweitert oder gekürzt werden.

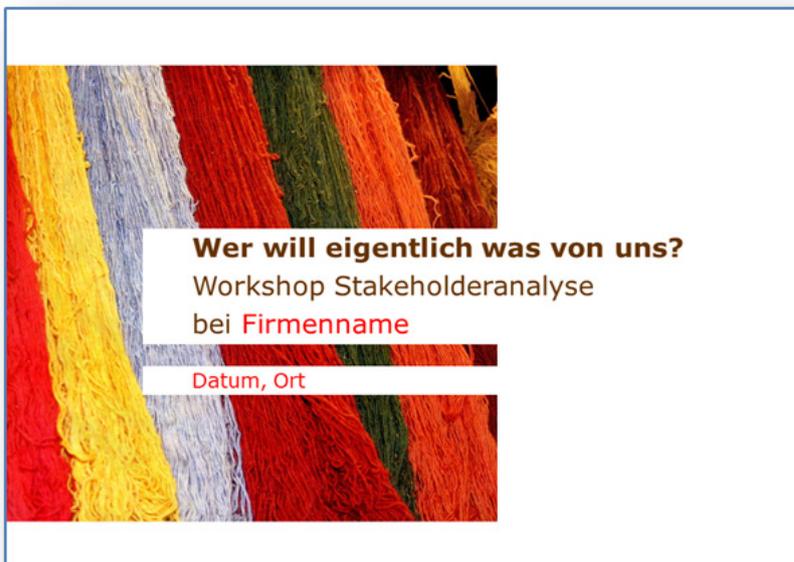


Abb. 8: Präsentationsvorlage „Workshop Stakeholderanalyse“

- Das Plakat „Anspruchsgruppen- (Stakeholder-) Management“ stellt die drei Leitfragen Wer?, Was?, Was tun? zu den Schritten 1–4 der Anspruchsgruppenanalyse. Sie können es bei der Gestaltung Ihres Workshops nutzen (DIN A2-Format in Einstecktasche auf der Rückseite).



Abb. 9: Poster „Anspruchsgruppen- (Stakeholder-) Management“

Unterstützung bietet Ihnen der Umweltpakt Bayern

Tools

- Online-Tool Nachhaltigkeitsmanagement
www.izu.bayern.de/nachhaltigkeitsmanagement/
- Online-Brancheleitfäden
www.izu.bayern.de/branchenleitfaeden/
- Bayerischer EMAS-Kompass
<http://www.izu.bayern.de/emaskompass/>
- Online-Tool: Marketing mit Umweltthemen
www.izu.bayern.de/marketing_kmu/

Beratungsangebote

- Umweltpakt Bayern
www.umweltpakt.bayern.de
- Infozentrum UmweltWirtschaft (IZU) des Bayerischen Landesamts für Umwelt
www.izu.bayern.de

