**Posten 4: Anspruchsgruppen erkennen und analysieren (20‘)**

Quellen: www.business-wissen.de

Jedes Unternehmen muss wissen, wer seine Anspruchsgruppen, sogenannte Stakeholder, sind. Denn sie können den Erfolg stark beeinflussen. Auf der Grundlage eines Stakeholder-Konzepts muss deshalb jedes Unternehmen Stakeholder-Management betreiben, um Risiken zu minimieren. Der Stakeholder-Ansatz beschreibt, worauf Sie achten müssen und wie Sie vorgehen.

**Stakeholder üben auf Unternehmen Einfluss aus**

Es gibt viele Institutionen oder Personen, die Erwartungen an ein Unternehmen haben. Alle diese Institutionen und Personen werden als Stakeholder oder Anspruchsgruppen bezeichnet.

Sie verfolgen jeweils eigene Interessen und treten dementsprechend gegenüber dem Unternehmen auf oder an das Unternehmen heran. Sie versuchen die Handlungen eines Unternehmens und seiner Manager zu beeinflussen. Sie können auch selbst von den Aktivitäten des Unternehmens beeinflusst sein. Ob die Ansprüche und Erwartungen der Stakeholder gerechtfertigt sind oder nicht – das Unternehmen wird entsprechend agieren oder reagieren (müssen).

**Beispiele für Stakeholder**

Diese Personen, Gruppen oder Institutionen können Stakeholder für ein Unternehmen sein:

Kunden

Mitarbeiter

Handelspartner

Lieferanten

Öffentlichkeit

Administration (öffentliche Verwaltung)

Gesetzgeber

Politik

Verbände (Verbraucherschutz)

Banken und andere Kapitalgeber

Eigentümer

**Stakeholder-Ansatz im Management**

Im Rahmen des strategischen Managements werden die Begriffe Stakeholder-Ansatz oder Stakeholder-Modell verwendet, um die Aktivitäten und Massnahmen eines Unternehmens zu beschreiben, das die Ansprüche seiner Stakeholder aufgreift und aktives Stakeholder-Management betreibt. Dazu zählen die Identifikation, die Analyse und der Umgang mit den Stakeholdern. In Stakeholder-Konzept, das diese Aktivitäten und Massnahmen beschreibt, befasst sich ein Unternehmen mit Fragen wie:

* Wie verhält sich unser Unternehmen gegenüber den Kunden und wie verhalten sich diese gegenüber dem Unternehmen?
* Welche Erwartungen haben Mitarbeiter und potenzielle Bewerber und wie gehen wir damit um?
* Welche Anforderungen haben staatliche Einrichtungen und sonstige Verwaltungsorgane? Welche Handlungen des Unternehmens sind davon betroffen?
* Wie sieht uns die Öffentlichkeit und wie berichtet die Presse über unser Unternehmen? Welche Themen werden diskutiert? Wie können und wollen wir dies steuern?
* Mit welchen Unternehmen haben wir ein partnerschaftliches Verhältnis? Von welchen sind wir in besonderer Weise abhängig? Wie gehen wir mit den damit verbundenen Risiken um?

Im Rahmen der strategischen Unternehmensführung werden solche Fragen genauer analysiert und beantwortet. Das Stakeholder-Konzept hilft dabei, die relevanten Stakeholder, ihre Erwartungen, ihre Interessen und ihre Einflussmöglichkeiten zu erkennen, die Bedeutung der Stakeholder für das Unternehmen einzuschätzen und damit verbundene Potenziale und Chancen sowie Gefahren und Risiken zu klären. Mit den Erwartungen, Interessen und Anforderungen der Stakeholder ist so umzugehen, dass für das Unternehmen hilfreiche Einflüsse genutzt und schädliche begrenzt werden.

**Risiken beim Stakeholder-Management**

Missachtet ein Unternehmen die Anforderungen der Stakeholder, kann das zur Insolvenz führen. Beispiele dafür sind:

* Die Beschwerden der Kunden werden nicht gehört, die Kunden wandern ab und warnen vor dem Unternehmen.
* Die Produkte des Unternehmens werden bei einem Test durch eine Verbraucherschutzorganisation mit „mangelhaft” bewertet; die Verkaufszahlen gehen dadurch zurück.
* Das Unternehmen behandelt seine Mitarbeiter schlecht, was das Image in der Öffentlichkeit schädigt.

Die Folge und Ausdruck der Insolvenz sind: Umsatz und Cashflow brechen ein. Die Gehälter der Mitarbeiter können nicht mehr bezahlt werden; Forderungen des Finanzamts oder der Sozialversicherungsträger werden nicht mehr erfüllt; Lieferantenrechnungen werden nicht mehr beglichen.

**Stakeholder aus der System-Perspektive**

Aus einer systemischen Sichtweise besagt der Stakeholder-Ansatz, dass ein Unternehmen von Kräften in seinem Umfeld beeinflusst wird. Sie bilden Rahmenbedingungen und sind Einflussfaktoren für das Unternehmen. Wer sich am Markt und gegenüber Wettbewerbern positionieren und dort erfolgreich sein will, muss diese Umfelder und Stakeholder sowie die dort wirksamen Einflusskräfte genau kennen und für seine Strategieplanung nutzen.

Stakeholder lassen sich allgemeinen Gruppen oder übergeordneten Bereichen zuordnen wie: Wirtschaft, Technologie, Staat, Gesellschaft, Umwelt (Natur), Recht oder Kapitalmarkt. Es ist ein wichtiger Teil der Strategieplanung eines Unternehmens, diese Bereiche und die jeweiligen Stakeholder zu identifizieren und zu analysieren.

Die Stakeholder der ersten Gruppe werden unmittelbar und im täglichen Geschäftskontakt betreut und gepflegt. Die Stakeholder der zweiten Gruppe werden oft übersehen oder nicht beachtet. Dabei müssen sie regelmässig beobachtet, bewertet und angemessen betreut werden.



Abbildung 1: Systemisches Modell für den Stakeholder-Ansatz

**Praxis**

Wichtig für Ihr Unternehmen ist es, die relevanten Stakeholder zu kennen und deren Erwartungen, Interessen und Anforderungen zu analysieren. Sie müssen wissen, welche Potenziale und Chancen einerseits sowie Gefahren und Risiken andererseits für Ihr Unternehmen damit verbunden sein können, dass die Stakeholder Einfluss auf Ihr Unternehmen, Ihren Markt oder die Rahmenbedingungen ausüben.

Daraus lassen sich dann Handlungen und Massnahmen ableiten, um die Stakeholder zu befriedigen, soweit Ihr Unternehmen daraus einen direkten oder indirekten Vorteil ziehen kann. Beantworten Sie:

* Welche Stakeholder oder Anspruchsgruppen sind für Ihr Unternehmen relevant?
* Wie gehen Sie bislang mit den jeweiligen Erwartungen, Interessen und Ansprüchen der Stakeholder um?
* Wo sind bereits Probleme mit Stakeholdern entstanden? Wie ist Ihr Unternehmen damit umgegangen?
* Welche Potenziale und Chancen ermöglichen die Stakeholder?
* Welche Gefahren und Risiken lassen sich erkennen?

Nutzen Sie die folgende Vorlage, um Ihre Stakeholder und deren Erwartungen, Interessen und Ansprüche zu beschreiben.

### Anspruchsgruppen

Erstellen Sie nun eine Auflistung Ihrer 6 wichtigsten Steakholder und erwähnen Sie konkrete Ansprüche, die diese Gruppe an Ihre Unternehmung hat. Erwähnen Sie mögliche Risiken und Chancen, die sich daraus für Ihre Unternehmung ergeben können.

| **Steakholder** | **Ansprüche** | **Chancen** | **Risiken** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |