



# KMU und die interessierten Parteien

Beziehungen pflegen



**Ideenpool**

KMU-Tag, 28.10.2022

**Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht.**

Wer auf andere Leute wirken will,  
der muss erst einmal in ihrer Sprache mit ihnen reden.

Kurt Tucholsky

Kein Kunde kauft jemals ein Erzeugnis.  
Er kauft immer das, was das Erzeugnis für ihn leistet.

Peter F. Drucker

Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
zusammenarbeiten ist ein Erfolg.

Henry Ford

Der Preis von Untätigkeit ist weitaus grösser  
als die Kosten einen Fehler zu machen.

Meister Eckhart (1260-1327)

Freundschaft: die stillschweigende Übereinkunft zweier Feinde, die für  
gemeinsame Beute arbeiten wollen.

Elbert Hubbard

Jeder für sich und alle für einen und dennoch für sich.

Dr. Gregory House

Wenn alle gemeinsam vorankommen, dann stellt sich der Erfolg von selbst ein.

Henry Ford

Gute Informationen sind schwer zu bekommen.  
Noch schwerer ist es, mit ihnen etwas anzufangen.

Sir Arthur Conan Doyle

## Vorwort

Sehr geehrte Leser

Der **Kontext** und die interessierten Parteien haben eine grosse Bedeutung im Rahmen von Überlegungen zur Strategie einer Organisation.

Wer eine Strategie verfolgt, muss sein Umfeld kennen. Wir zeigen, wie man den sogenannten Kontext einer Organisation entdeckt und zugänglich macht.

Wer die **interessierten Parteien** (Stakeholder) kennt, baut neue Beziehungen auf. Die Pflege von Beziehungen führt zu neuen Erfahrungen und erhöht die Widerstandsfähigkeit, die Agilität und die Fähigkeit zur Innovation in einer Organisation. Wie kann man das fördern und behält dabei die Übersicht?

Wir teilen unsere Erkenntnisse anhand der Fragen:

- Wie nützt uns das St. Galler Management-Modell?
- Wieso werden Kontext und interessierte Parteien in allen Managementsystemnormen angesprochen?
- Welche Werkzeuge stehen zur Verfügung?
- Wie setzt man das in der Praxis um?

Wir geben einen kleinen Überblick und überlegen uns, was im KMU nützlich sein kann.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, geniessen Sie den Moment positiver Begegnungen..

Swiss Safety Center AG  
Certifications

Heinrich A. Bieler

Head of division certification

## Inhalt

Vorwort .....	3
Inhalt.....	4
Einleitung.....	5
Beziehungsmanagement.....	6
Wie entstehen Beziehungen? .....	7
Was macht eine gute Beziehung aus?.....	10
Beziehungsrisiken .....	11
Das St. Galler Managementmodell .....	14
Der Kontext .....	19
Die interessierten Parteien .....	23
Touchpoints – Customer Journey .....	27
Touchpoints – Stakeholders .....	29
Praktisches Vorgehen .....	30
Business-Check .....	35
Lessons Learned – das machen wir jetzt.....	36
Wissenswertes, Bibliothek, Beispiele .....	37
Literatur .....	37
Notizen .....	39
Weitere Informationen .....	38

## Einleitung

- **Beziehungen sind mitunter das wichtigste Kapital einer Person und einer Organisation.**
- **Menschen entscheiden.**
- **Menschen entscheiden immer emotional.**

Eine systematische Auseinandersetzung mit der Art und Weise wie Beziehungen entstehen und gepflegt werden ist den Aufwand sicher Wert.

Wir haben für Sie ein paar Schlüsselbegriffe zusammengestellt:

- Beziehungsmanagement
- Kontext einer Organisation
- Die interessierten Parteien
- Touch-Points
- Stakeholder-Analyse

Das St. Galler Management-Modell zeigt auf anschauliche Weise, wie sich Anspruchsgruppen (Stakeholder) in der Organisationslandschaft einbringen und auswirken.

Das faszinierende am Beziehungsmanagement ist das Wechselspiel von analytischem und systematischem Vorgehen, das sich nur zum Erfolg entwickeln kann, wenn die emotionale Seite auf ehrliche Art und Weise stimmig ist.



## Beziehungsmanagement

### **Beziehungsmanagement:**

Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten.

### **Kompetenzbegriff:**

Vermittelt zwischen unterschiedlichen Interessen (-Gruppen); stiftet auf Grund der persönlichen Integrationsfähigkeit und Toleranz Beziehungen.

Setzt ein gewinnendes Wesen für das Management von Beziehungen wirksam ein.

Akzeptiert die eigenen Stärken und Schwächen und versucht dieses auch bei Dritten (Akzeptanz unterschiedlicher Persönlichkeiten).

Gestaltet ein warmes, erfolgreiches Miteinander und erzielt damit auch unternehmerischen Erfolg; wahrt dabei geschickt die für das Beziehungsmanagement notwendige Balance zwischen sozialer Nähe und Distanz.

### **Erläuterungen:**

Beziehungsmanagement kennzeichnet das Streben, mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu treten bzw. zwischen unterschiedlichen Personen und Parteien zu vermitteln.

Beziehungsmanagement heisst, durch zielbewusstes, authentisches Handeln die eigene Anziehungskraft auf Partner, Mitarbeiter und Kunden zu verstärken, die Vertrauenswürdigkeit zu erhöhen. Es kennzeichnet zugleich die Fähigkeit, auch mit Wettbewerbern, Gegnern, Unentschlossenen ... zeitweilige Partnerschaften zum Nutzen aller Beteiligten oder des Gemeinwesens einzugehen. Erfolgreich überdauernde, vertrauensbasierte Arbeits- und Kundenbeziehungen können via „Weiterempfehlung von Kunden“ als wirksames Akquisemoment gelten. Mehr Wissen über komplexe Beziehungen in Projekten steigert die Arbeitseffizienz und lässt Projekte erfolgreicher und lukrativer werden. Notwendig ist zudem, die wichtigsten Bremsen des Beziehungsmanagements – eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster, Ängste und Vorurteile – erfolgreich zu lösen.

### **Kompetenzübertreibungen:**

Überbetont diplomatische Vorgehensweisen; taktiert zu sehr...

**Beziehungsmanagement ist eine Art Aussenpolitik des Unternehmens, es basiert zwischen Menschen im Unternehmen und Menschen ausserhalb des Unternehmens.**

## Wie entstehen Beziehungen?

Oftmals wird eine Geschäftsbeziehung mit einer Art Freundschaft verwechselt, was allerdings zunächst einmal in den meisten Fällen falsch ist. Denn normalerweise verspricht eine Freundschaft vordergründig keinen Nutzen und wir sind nicht darauf aus, damit unseren eigenen Möglichkeiten zu erhöhen.

Eine Geschäftsbeziehung hat dagegen sehr wohl Ziele, und zwar sogar ziemlich konkrete, welche mit deren Hilfe verfolgt werden. Mit einer Geschäftsbeziehung wollen beide Parteien ökonomische Vorteile erreichen. In der Regel soll eine langfristige Geschäftsperspektive entstehen, die zum Teil auch mit nicht unerheblichen Investitionen verbunden ist.

Aus Geschäftsbeziehungen können aber schon auch Freundschaften entstehen.

### Geschäftsbeziehungsansatz

Der Geschäftsbeziehungsansatz sollte einerseits die Motive erklären, die dazu führen, eine solche Art der Beziehung einzugehen. Zudem betrachtet dieser Ansatz auch die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung im Zeitablauf. Ausserdem versucht er sogar bestimmte Geschäftsbeziehungstypen zu identifizieren.

### Die Motive von organisationalen Kunden

Als wichtigste Motive für Kunden, eine Geschäftsbeziehung einzugehen, sind sicherlich die Reduzierung von Unsicherheiten und Risiken bei der Beschaffung entsprechender notwendiger Ressourcen zu sehen.

Ein weiterer Aspekt, der das Hervorbringen von Geschäftsbeziehungen erklärt, ist, durch eine enge Zusammenarbeit gemeinsame Wertschöpfungspotenziale zu erschliessen. Mithilfe einer gut funktionierenden Geschäftsbeziehung ist es theoretisch gut möglich, Kosten zu reduzieren, Innovationen voranzutreiben und sowohl Leistung als auch Qualität zu steigern.

Um diese Chancen auszuschöpfen, bietet sich eine Kooperation in Form einer verbesserten Abstimmung untereinander, von gemeinsamem Lernen sowie der Integration von Prozessen an.

## **Wie sich eine Geschäftsbeziehung entwickelt – 4 Phasen:**

(Dwyer, Schurr und Oh)

### **1. Awareness (Bewusstsein)**

Es entwickelt sich das Bewusstsein, dass bestimmte andere Organisationen potenzielle Geschäftsbeziehungspartner sein könnten. Wenn zwei Geschäftspartner bereits eine gewisse Nähe aufweisen und beide sich in ähnlichen Situationen befinden, kann dies eine günstige Grundlage sein und das bewusste Streben hin zu einer künftigen Geschäftsbeziehung fördern.

### **2. Exploration (Erkundung)**

Die Explorationsphase ist eine Such- und Versuchsphase. Hier kommt es zu einer langsamen Annäherung der beiden Partner. Die Seiten betrachten nun genauer die Vorteile und Verpflichtungen einer gemeinsamen Geschäftsbeziehung. Daraus abgeleitet wird eine ernsthafte geschäftliche Verbindung in Betracht gezogen.

Beide Unternehmen werden nun die eigenen Erwartungen an eine Geschäftsbeziehung kommunizieren und sie mit dem Partnerbetrieb abgleichen. Gleichzeitig werden Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit des anderen Unternehmens bestimmt.

Die sich anbahnende Geschäftsbeziehung ist in dieser Phase noch äusserst fragil und kann bereits durch Kleinigkeiten zerstört werden.

### **3. Expansion (Ausweitung)**

Wenn beide Geschäftspartner mit dem bisherigen Verlauf der Anfangsphasen zufrieden sind und sich das gegenseitige Vertrauen gut aufbaut, wird die Geschäftsbeziehung kontinuierlich weiter ausgeweitet.

Mit dieser Ausdehnung der Geschäftsbeziehung vollzieht sich im besten Falle auch eine Steigerung des gegenseitigen Nutzens. Beide Seiten beginnen verstärkt in die Geschäftsbeziehung zu investieren.

### **4. Commitment (Bindung)**

Zwischen den Parteien herrscht Übereinkunft, die Geschäftsbeziehung fortführen zu wollen. Diese Abmachung kann entweder schriftlich formuliert werden, sie kann aber auch stillschweigend vorliegen.

Nehmen die geschäftsspezifischen Investitionen nach und nach zu, wird allerdings auch die Abhängigkeit der Geschäftspartner voneinander erhöht.

Im Normalfall steigt der Nutzen einer Geschäftsbeziehung im Zeitablauf. Gleichzeitig mit dieser Vorteilssteigerung erhöht sich auch die Abhängigkeit der beiden Parteien.

## Beziehungen entwickeln

- Wünsche, Interessen und Vorlieben von Geschäftspartnern werden systematisch erfasst.
- Vertrauen wird durch Vorleistungen aufgebaut.
- Bestehende Kontakte werden regelmässig aufgefrischt und gepflegt.
- Für Schlüsselkunden werden Bindungsstrategien eingesetzt.
- Spezifische Wettbewerbsvorteile werden in strategischen Allianzen genutzt.
- Die verschiedenen Aktionen, Massnahmen und Handlungen der Beziehungspflege werden regelmässig hinsichtlich Wirkung und Nutzen bewertet.
- Auch Beziehungen zu Behörden und Verwaltungen werden aktiv gestaltet.
- Lieferanten, Vertriebspartner und Distributoren werden systematisch eingebunden.
- Falls gewünscht werden auch Kontakte zu wissenschaftlichen Einrichtungen wie Universitäten oder Forschungseinrichtungen gepflegt.
- Innovative Produkte oder neuartige Dienstleistungen werden durch bestehende Netzwerke am Markt bekannt gemacht.

## Methodisches Vorgehen

- Analysieren Sie präzise den Nutzen angestrebter Allianzen.
- Denken Sie sich intensiv in die Wünsche und Vorstellungen Ihrer Geschäftspartner hinein.
- Überlegen Sie, welche Vorteile oder Unterstützung Sie anderen anzubieten haben.
- Sprechen Sie von einer gemeinsamen Zukunft.
- Betonen Sie Ihre Wertschätzung für gemeinsam Erreichtes.
- Bieten Sie hilfreiche Serviceleistungen an.
- Verweisen Sie auf Ihren Expertenstatus.
- Offerieren Sie Kontakte zu wiederum anderen Netzwerken.
- Nehmen Sie die Kundenbindungsstrategien von Mitbewerbern unter die Lupe.
- Bieten Sie bei Problemen und Schwierigkeiten mit Netzwerkpartnern Lösungen und Kompromisse an.

## Was macht eine gute Beziehung aus?

Gute Beziehungen basieren auf:

- **Vertrauen**
- **Zuverlässigkeit**
- **Loyalität**
- **Toleranz**
- **Respekt**



## Beziehungsrisiken

**Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bietet neben vielen Chancen auch Risiken – und diese nehmen zu.**

**Risiken sind mehrdimensional – daher müssen sich auch immer mehr Abteilungen mit ihnen beschäftigen.**

**Unternehmen sollten ein aktives Geschäftspartnermanagement aufbauen.**

Kein Unternehmen arbeitet für sich allein. Unternehmen bewegen sich in einem komplexen Geflecht aus verschiedenen Stakeholdern. Dabei arbeiten sie täglich mit einer Vielzahl von Geschäftspartnern wie Lieferanten, Vertriebs-/Kooperationspartnern oder Kunden zusammen.

Diese Zusammenarbeit bietet für die Unternehmen neben zahlreichen Chancen auch eine Reihe von Risiken. Handelte es sich früher eher um Ausfall-beziehungsweise Qualitätsrisiken, die in den Finanz- und Qualitätsabteilungen getrennt voneinander betrachtet wurden, so sind zunehmend Compliance-Risiken in den Geschäftsbeziehungen in das Bewusstsein der Unternehmen gerückt. Immer mehr Firmen stellen sich zudem die Frage, welche ESG-Risiken (Environment, Social, Governance) von ihren Geschäftspartnern ausgehen, wie diese minimiert werden können und wer im Unternehmen für diese Risiken verantwortlich ist.

Diese Entwicklung zeigt, dass die Risiken, die aus Beziehungen mit Geschäftspartnern entstehen können, heute wesentlich mehr Dimensionen haben als noch vor einigen Jahren. Gleichzeitig müssen sich immer mehr Abteilungen mit diesen Risiken beschäftigen.

Daraus ergibt sich, dass Unternehmen die Risiken ihrer Geschäftspartner kontinuierlich und abteilungsübergreifend managen, bewerten und entsprechende risikominimierende Maßnahmen einleiten müssen. Anders gesagt: Unternehmen müssen ein aktives Geschäftspartnermanagement aufbauen.

### **Die Treiber von Geschäftspartner Risiken:**

#### **Juristische Entwicklungen**

Das Risiko, für das Verhalten von Geschäftspartnern juristisch zur Verantwortung gezogen zu werden, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark erhöht. Zu Beginn dieser Entwicklung standen die Bestrebungen der Gesetzgeber weltweit, Unternehmen für das korrupte Verhalten ihrer Geschäftspartner verantwortlich zu machen. In Deutschland wurde dazu das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz beschlossen. Auf europäischer Ebene gibt

es ähnliche gesetzliche Bestrebungen, die im Anwendungsbereich sogar noch über die deutschen Regelungen hinausgehen. Die Unternehmen sollen durch entsprechende gesetzliche Regelungen verpflichtet werden, die Korruptions- und ESG-Risiken ihrer Geschäftspartner zu managen.

### **Gesellschaftliche Entwicklungen**

Unternehmen sind zunehmend mit gesellschaftlichen Anforderungen konfrontiert, wobei das Verhalten der Geschäftspartner den Unternehmen zugerechnet wird. So werden Modekonzerne für die Arbeitsbedingungen bei lokalen Produktionspartnern oder bei deren Baumwolllieferanten in die Verantwortung genommen, auch wenn sie juristisch dafür nicht zwingend haftbar gemacht werden können. Auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette stehen Unternehmen in der Kritik, wenn Wiederverkäufer ihre Produkte in Staaten mit umstrittener Menschenrechtsslage verkaufen.

Unternehmen stehen mehr denn je unter dem gesellschaftlichen Druck, nachhaltig zu agieren. Dabei hat der Nachhaltigkeitsbegriff nicht mehr nur eine ökologische, sondern auch eine soziale Dimension.

Die Gesellschaft fordert heute von den Unternehmen eine wesentlich höhere Transparenz und Informationen über Zulieferer, Vertriebswege, lokale Arbeitsbedingungen etc. Diese Forderung wird durch die fortschreitende Digitalisierung einfacher nachzuvollziehen. Im Fall von Verstößen gegen gesetzliche oder gesellschaftliche Anforderungen werden Informationen wie Bilder oder Videos zum Beispiel über Missstände in Produktionsstätten über Social Media weltweit, sofort und mit voller Eindrücklichkeit geteilt.

Unternehmen sind somit nicht nur gesetzlich verpflichtet, das Risiko von Gesetzesverstößen ihrer Geschäftspartner zu minimieren, sondern werden von der Gesellschaft aufgefordert, nachhaltiges und somit integrires Verhalten bei den Geschäftspartnern sicherzustellen. Dabei greifen die Anforderungen der Gesellschaft an die Unternehmen den gesetzlichen in ihrem Umfang oftmals weit voraus.

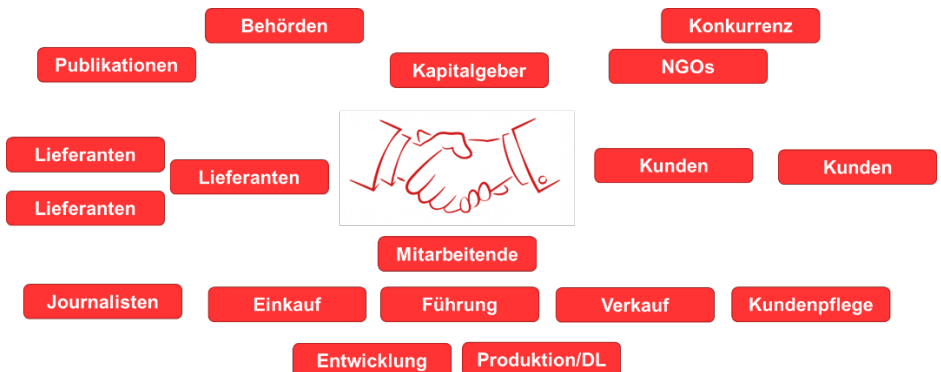
Im Fall von Verstößen gegen gesetzliche oder gesellschaftliche Anforderungen werden Informationen wie Bilder oder Videos zum Beispiel über Missstände in Produktionsstätten über Social Media weltweit, sofort und mit voller Eindrücklichkeit geteilt.

### **Technische Entwicklungen**

Bedingt durch die Digitalisierung haben Unternehmen heute mehr und einfachere Möglichkeiten, mit Partnern auf der ganzen Welt zusammenzuarbeiten. Geschäftsbeziehungen können aufgebaut werden, ohne sich zuvor jemals persönlich getroffen zu haben. Wo früher Vertriebs-, aber auch Einkaufsmitarbeiter weltweit persönlich vor Ort waren, um Vertriebs- bzw. Einkaufsnetze aufzubauen und durch direkten Kontakt zu stärken, so kann dies heute in vielen Fällen rein digital, ohne persönlichen Kontakt erfolgen.

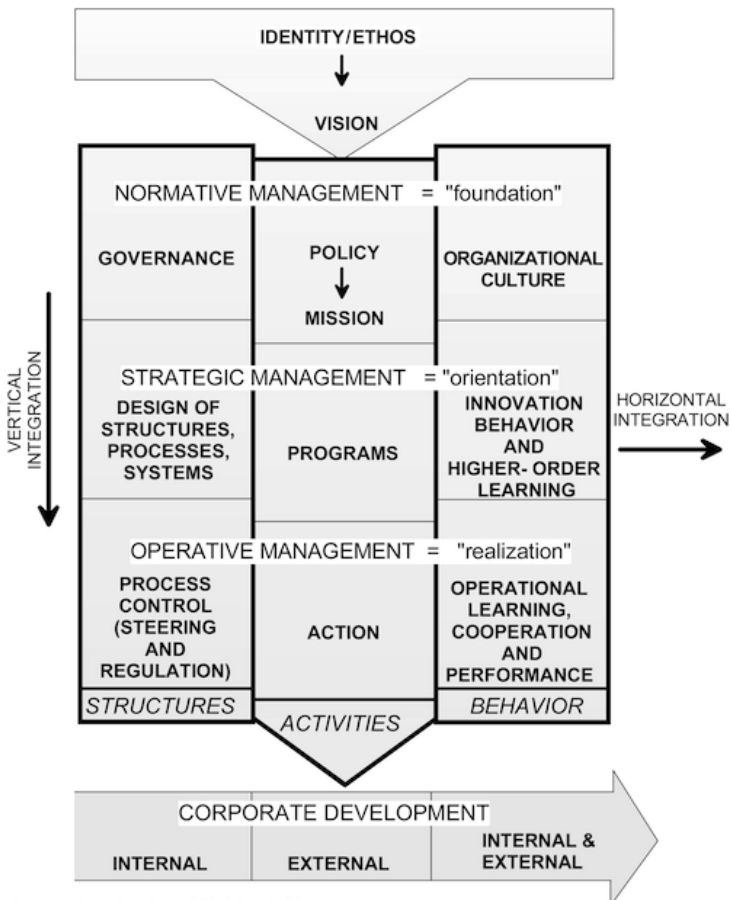
Die juristische und gesellschaftliche Forderung nach Nachhaltigkeit und Integrität bei den Geschäftspartnern trifft somit auf eine zunehmende „Anonymisierung“ von Geschäftsbeziehungen. Um diese gegensätzlichen Entwicklungen auszugleichen, steigt der Druck auf die Unternehmen, die Nachhaltigkeit und Integrität ihrer Geschäftspartner aktiv im Rahmen eines Geschäftspartnermanagements zu beeinflussen.

**Geschäftspartnermanagement umfasst eine Vielzahl von Massnahmen im gesamten Lebenszyklus einer Geschäftsbeziehung.**



## Das St. Galler Managementmodell

Das St. Galler Management-Modell (SGMM) wurde in den 1960er Jahren an der Universität St. Gallen entwickelt. Dieser Management-Bezugsrahmen wurde 1972 von Hans Ulrich, dem Wegbereiter der systemorientierten Managementlehre im deutschsprachigen Raum, gemeinsam mit Walter Krieg erstmals publiziert und später zunächst von Knut Bleicher (1991) und dann von Johannes Rüegg-Stürm (2002) weiter entwickelt.



Source: in extension of Bleicher (1999)

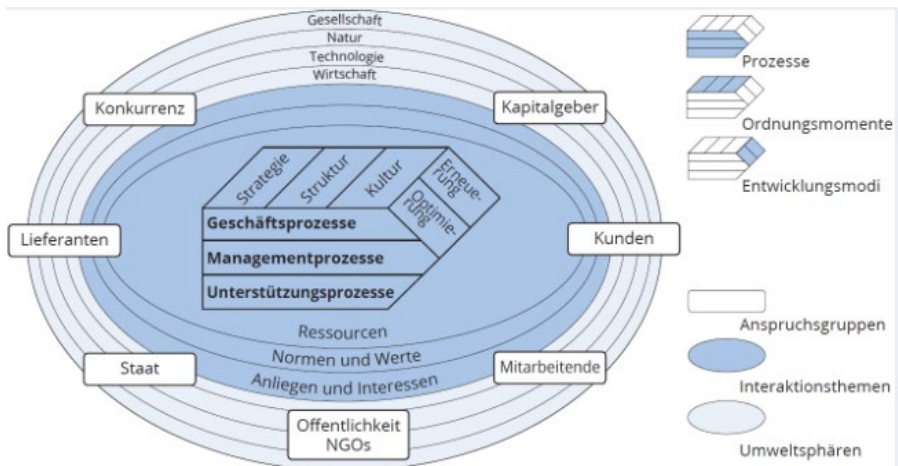
## Das neue St. Galler Management-Modell

### Grundkategorien einer integrierten Managementlehre

#### Der HSG-Ansatz

(Johannes Rüegg-Stürm, 2002)

Eine Orientierungskarte für Managementfragestellungen.



#### Strategisches Anspruchsgruppenkonzept:

Auswahl von relevanten Anspruchsgruppen im Hinblick auf die Zukunftssicherung einer Unternehmung. Kooperationen sollen aufrechterhalten werden und die Akzeptanz von einflussreichen Betroffenen soll erhalten bleiben.

#### Normativ-kritisches (ethisches) Anspruchsgruppenkonzept:

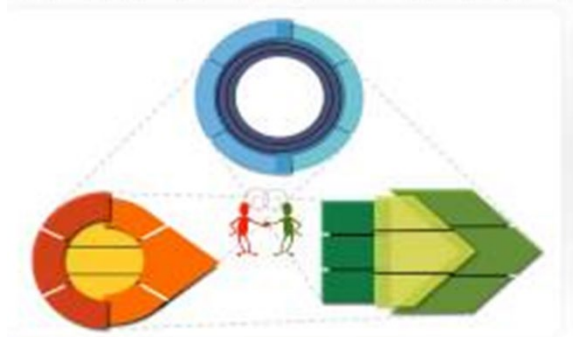
Grundsätzlich werden alle Menschen als relevante Anspruchsgruppe anerkannt. Eine verständigungsorientierte Austragung von Interessenkonflikten und die ethische Abwägung und Legitimierung von Ansprüchen stehen im Vordergrund.

In der Praxis sind oft Mischformen zu beobachten.

## Das St. Galler Management-Modell

### 4. Generation - Einführung

(Johannes Rüegg-Stürm, 2014)



Auflösungsebene I:

- Management als Praxis
- Umwelt als Ressource
- Organisation als System

Auflösungsebene II:

...

1.1 Diskurse

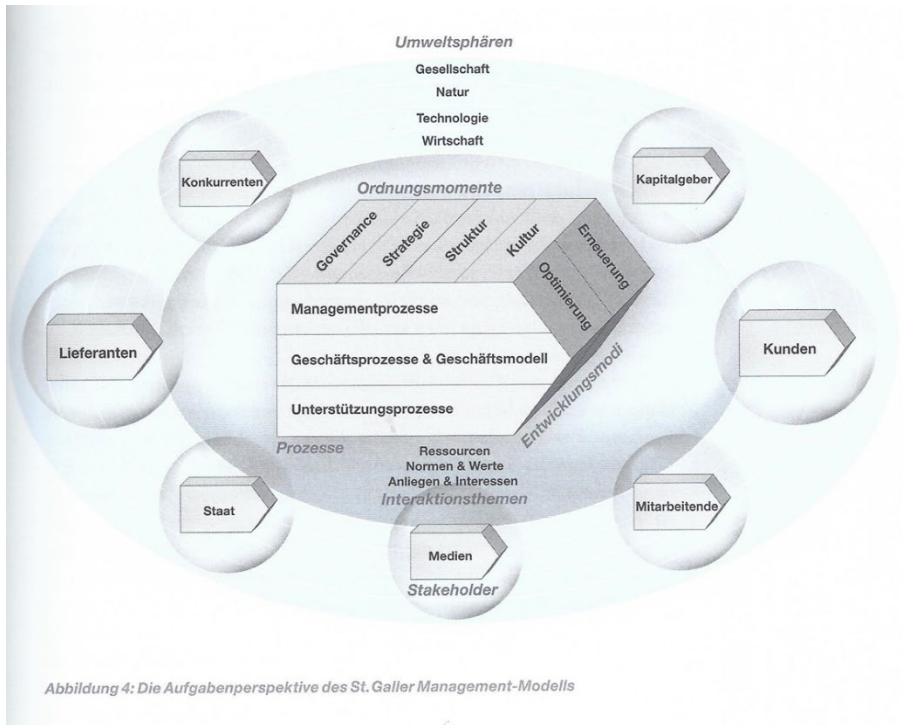
1.2 Kontroversen

1.3 Beziehungen

## Das St. Galler Management-Modell Management in einer komplexen Welt

(Johannes Rüegg-Stürm, Simon Grand, 2019)

Didaktisch neu aufbereitet.



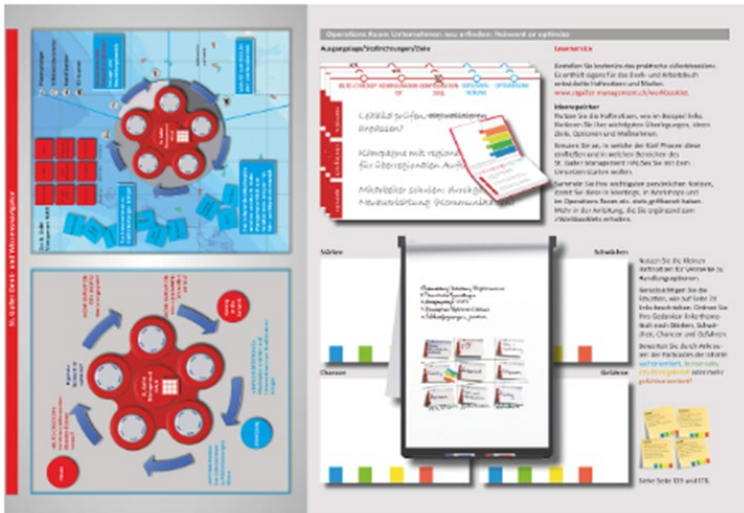
## Das St. Galler Management-Modell Anleitung zur praktischen Umsetzung

Christian Abegglen



Sie finden viele passende Denk-, Arbeits- und Lösungsansätze als schön illustrierte Anleitung, um sich Gedanken zu machen damit Unternehmen langfristig zukunftsfähig bleiben und damit Wohlstand und Arbeitsplätze für eine lebenswerte Welt schaffen.

Es lohnt sich wirklich in das Buch rein zu schauen – es wird Sie nicht mehr loslassen.



## Der Kontext

Um das Engagement der Führungsebene für Managementsysteme zu erhöhen, wurden immer mehr Anforderungen in die Managementsystemnormen eingebaut (ISO 9001 – Qualität, ISO 14001 – Umwelt, ISO 45001 – Arbeitssicherheit, ISO/IEC 27001 – Informationssicherheit etc.), die sich auf Führungsarbeit beziehen.

Der Kontext der Organisation beinhaltet die Auseinandersetzung mit dem Umfeld der Organisation und ist somit ein Baustein der Strategieentwicklung.

### **Verstehen der Organisation und ihres Umfelds (Kontext)**

Ziel dieses Abschnitts ist es, die externen und internen Aspekte zu verstehen, die für den Zweck und die strategische Ausrichtung der Organisation von Bedeutung sind und die die Fähigkeit der Organisation, die beabsichtigten Ergebnisse ihres Managementsystems zu erreichen, positiv oder negativ beeinflussen können (Herausforderungen, Hindernisse). Die Organisation sollte sich bewusst sein, dass sich externe und interne Aspekte ändern können und daher überwacht und überprüft werden sollten. Eine Organisation sollte ihr Umfeld in geplanten Abständen überprüfen, analysieren und gegebenenfalls Massnahmen ableiten.

Informationen über externe und interne Themen können aus vielen Quellen bezogen werden, z. B. durch interne, dokumentierte Informationen und Besprechungen, in der nationalen und internationalen Presse, auf Websites, in Veröffentlichungen der nationalen statistischen Ämter und anderer staatlicher Stellen, in Fachzeitschriften und technischen Publikationen, auf Konferenzen und bei Besprechungen mit den zuständigen Stellen, bei Besprechungen mit Kunden und anderen interessierten Kreisen sowie in Berufsverbänden.

Beispiele für externe und interne Themen, die für den Kontext der Organisation relevant sind, können sein, sind aber nicht darauf beschränkt:

a) **Externe Aspekte** im Zusammenhang mit:

- 1) wirtschaftliche Faktoren wie Geldwechselkurse, Wirtschaftslage, Inflationsprognosen, Verfügbarkeit von Krediten;
- 2) soziale Faktoren wie lokale Arbeitslosenquoten, Sicherheitsempfinden, Bildungsniveau, Feiertage und Arbeitstage;
- 3) politische Faktoren wie politische Stabilität, öffentliche Investitionen, lokale Infrastruktur, internationale Handelsabkommen;
- 4) technologische Faktoren wie neue Technologien, Materialien und Ausrüstungen, Patentabläufe, Berufsethik;

- 5) Marktfaktoren wie Wettbewerb, einschliesslich des Marktanteils der Organisation, ähnliche Produkte oder Dienstleistungen, Trends bei Marktführern, Kundenwachstumstrends, Marktstabilität, Beziehungen in der Lieferkette;
  - 6) gesetzliche und regulatorische Faktoren, die sich auf das Arbeitsumfeld auswirken (siehe ISO 9001:2015, 7.1.4), wie z. B. gewerkschaftliche und branchenbezogene Regelungen;
- b) **Interne Aspekte** in Bezug auf:
- 1) die Gesamtleistung der Organisation;
  - 2) Ressourcenfaktoren, wie Infrastruktur (siehe ISO 9001:2015, 7.1.3), Umgebung für den Betrieb der Prozesse (siehe ISO 9001:2015, 7.1.4), organisatorisches Wissen (siehe ISO 9001:2015, 7.1.6);
  - 3) menschliche Aspekte wie die Kompetenz von Personen, Organisationsverhalten und -kultur, Beziehungen zu Gewerkschaften;
  - 4) betriebliche Faktoren wie Prozess- oder Produktions- und Dienstleistungskapazitäten, Leistung des Qualitätsmanagementsystems, Überwachung der Kundenzufriedenheit;
  - 5) Faktoren der Organisationsführung, wie Regeln und Verfahren für die Entscheidungsfindung oder die Organisationsstruktur.

Auf der strategischen Ebene können Instrumente wie die Analyse der Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren (**SWOT**) und die Analyse der politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, rechtlichen und ökologischen Aspekte (**PESTLE**) eingesetzt werden. Für Organisationen, die von der Grösse und Komplexität ihrer Tätigkeiten abhängig sind, kann ein einfacher Ansatz nützlich sein, wie z. B. ein Brainstorming und das Stellen von "Was wäre wenn"-Fragen.

## Methoden:

### PESTEL

Mit der PESTEL-Analyse lässt sich das Umfeld eines Unternehmens analysieren.

Anhand 6 verschiedener Faktoren lässt sich herausfinden, welche Auswirkungen externe Entwicklungen auf Strategien eines Unternehmens haben können.

Folgende Themen werden analysiert:

- Political
- Economic
- Social
- Technological
- Environmental
- Legal

**Varianten:**

PESTEL: (auch: PESTLE):

Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental, Legal.

PESTLIED:

Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic.

STEEPLE:

Social/Demographic, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical.

SLEPT:

Socio-Cultural, Legal, Economic, Political, Technological.

DESTEP:

Demographic, Economic, Socio-cultural, Technological, Ecological, Political

LONGPESTLE:

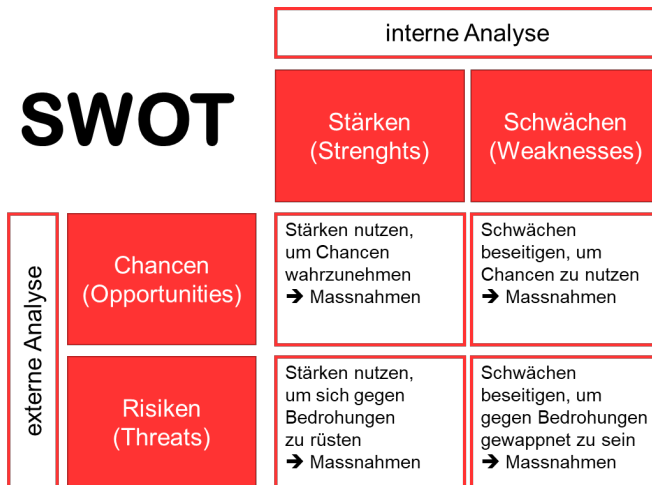
Durchführung von PESTLE als Local-, National- und Global-Version.

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technological	Environmental	Legal
<p><b>Explore:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Government stability</li> <li>• Health service readiness</li> <li>• Current taxation policy</li> <li>• Future taxation policy</li> <li>• The current and future political support</li> <li>• Grants, funding and initiatives</li> <li>• Trade bodies</li> <li>• Effect of wars or worsening relations with particular countries</li> </ul>	<p><b>Explore:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• National debt levels</li> <li>• Strength of consumer spending</li> <li>• Current and future levels of government spending</li> <li>• Ease of access to loans</li> <li>• Current and future level of interest rates, inflation and unemployment</li> <li>• Specific taxation policies and trends</li> <li>• Exchange rates</li> </ul>	<p><b>Explore:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lifestyle trends</li> <li>• demographics</li> <li>• consumer attitudes and opinions</li> <li>• media views</li> <li>• law changes affecting social factors</li> <li>• brand, company, technology image</li> <li>• consumer buying patterns</li> <li>• fashion and role models</li> <li>• major events and influence</li> </ul>	<p><b>Explore:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationship to flexible working</li> <li>• Relationship to remote working</li> <li>• Sector technology demand</li> <li>• Relevant current and future technology innovations</li> <li>• The level of research funding</li> <li>• The ways in which consumers make purchases</li> </ul>	<p><b>Explore:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationship with global warming</li> <li>• Relationship with recycling and global fight against waste</li> <li>• Relationship with global fight against plastic usage</li> <li>• The level of pollution created by the product or service</li> <li>• Attitudes to the environment from the respondent, media and</li> </ul>	<p><b>Explore:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislation in areas such as employment, competition and health &amp; safety</li> <li>• Environmental legislation</li> <li>• Future legislation changes</li> <li>• Changes in European law</li> <li>• Trading policies</li> <li>• Regulatory bodies</li> <li>• Working environment</li> <li>• Future Pandemic legal sensitivities</li> </ul>

## SWOT-Analyse

Die SWOT Analyse soll primär helfen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens zu erkennen, nicht sie zu lösen.

Allerdings lassen sich aus manchen Einsichten auch Strategien und Verbesserungsvorschläge ableiten. Dabei werden sowohl unternehmensinterne Merkmale als auch externe Faktoren im Umfeld des Unternehmens in einer SWOT Matrix bewertet.



## Wie unterscheidet sich die PESTEL-Analyse von der SWOT-Analyse?

PESTEL- und SWOT-Analyse werden gerne verbunden. Der Unterschied zwischen den beiden Tools liegt vor allem in der Blickrichtung: Bei der PESTEL-Analyse arbeitet man von aussen nach innen, untersucht Faktoren, die das Geschäftsfeld beeinflussen und man leitet daraus Handlungsschritte ab.

Bei der SWOT-Analyse arbeitet man von innen nach aussen: es geht darum, das eigene Business kennenzulernen und die eigene Arbeitsweise zu reflektieren. Das Ziel einer SWOT-Analyse ist es, die eigenen Stärken auszubauen, neue Möglichkeiten zu ergreifen, Schwächen zu eliminieren und Bedrohungen rechtzeitig zu erkennen und abzuwenden (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Die guten oder schlechten Einflussfaktoren kommen in diesem Fall von Innen.

## Die interessierten Parteien

Die Betrachtung der interessierten Parteien (Anspruchsgruppen, Stakeholder) hat sich mit der Zeit entwickelt. Im ersten Schritt orientierte man sich primär an den Anforderungen der Kunden. Als Erweiterungsschritt nahm man die Lieferanten dazu, weil diese oft einen direkten Einfluss auf die Leistung gegenüber dem Kunden haben. Organisationen müssen sich aber auch immer mehr mit den Einflüssen vieler Anspruchsgruppen auseinandersetzen. Es geht darum durch eine Analyse der Anspruchsgruppen Massnahmen abzuleiten, um für die Organisation vorteilhafte Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.

### **Verständnis für die Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Parteien**

Dieser Abschnitt in den Managementsystemnormen soll sicherstellen, dass die Organisation die relevanten Anforderungen der relevanten interessierten Parteien berücksichtigt, die über die Anforderungen ihrer direkten Kunden hinausgehen. Die Absicht ist, sich nur auf die relevanten interessierten Parteien zu konzentrieren, die einen Einfluss auf die Fähigkeit der Organisation haben können, Produkte und Dienstleistungen zu liefern, die die Anforderungen erfüllen.

Die Liste der relevanten interessierten Parteien kann für die Organisation einzigartig sein. Die Organisation kann Kriterien für die Bestimmung relevanter interessierter Parteien entwickeln, indem sie deren:

- a) möglichen Einfluss oder Auswirkungen auf die Leistung oder Entscheidungen der Organisation;
- b) die Fähigkeit, Risiken und Chancen zu schaffen;
- c) mögliche Einflüsse oder Auswirkungen auf den Markt;
- d) die Fähigkeit, die Organisation durch ihre Entscheidungen oder Aktivitäten zu beeinflussen.

Beispiele für relevante interessierte Parteien, die von einer Organisation als relevant angesehen werden können, sind unter anderem:

- Kunden;
- Endnutzer oder Begünstigte;
- Joint-Venture-Partner;
- Franchisegeber;
- Inhaber von geistigem Eigentum;
- Mutter- und Tochtergesellschaften;
- Eigentümer, Aktionäre;
- Bankiers;

- Gewerkschaften;
- externe Anbieter;
- Mitarbeiter und andere Personen, die im Auftrag der Organisation arbeiten;
- Gesetzes- und Regulierungsbehörden (lokal, regional, national oder international);
- Handels- und Berufsverbände;
- lokale gesellschaftliche Gruppen;
- Nichtregierungsorganisationen;
- benachbarte Organisationen;
- Wettbewerber.

Um die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten interessierten Parteien zu verstehen, können verschiedene Aktivitäten und Methoden durchgeführt werden. Dazu gehört die Zusammenarbeit mit den Prozessverantwortlichen oder die Anwendung von Methoden, die das Sammeln von Informationen ermöglichen. Zu den Methoden gehören unter anderem:

- Überprüfung der eingegangenen Aufträge;
- Überprüfung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen mit den Compliance- oder Rechtsabteilungen;
- Lobbyarbeit und Networking;
- Teilnahme an einschlägigen Verbänden;
- Benchmarking;
- Marktüberwachung;
- Überprüfung der Beziehungen in der Lieferkette;
- Durchführung von Kunden- oder Nutzerumfragen;
- Überwachung der Bedürfnisse, Erwartungen und Zufriedenheit der Kunden.

Beispiele für einschlägige Anforderungen an interessierte Parteien sind unter anderem:

- Kundenanforderungen in Bezug auf Konformität, Preis, Verfügbarkeit oder Lieferung;
- Verträge, die mit Kunden oder externen Anbietern geschlossen wurden;
- Branchenkodizes und -normen;
- Vereinbarungen mit gesellschaftlichen Gruppen oder Nichtregierungsorganisationen;
- gesetzliche und behördliche Vorschriften für das angebotene Produkt oder die Dienstleistung und solche, die sich auf die Fähigkeit der Organisation auswirken, dieses Produkt oder diese Dienstleistung anzubieten;

- Memoranda of Understanding;
- Genehmigungen, Lizenzen oder andere Formen der Autorisierung;
- Anordnungen von Aufsichtsbehörden;
- Verträge, Konventionen und Protokolle;
- Vereinbarungen mit Behörden und Kunden;
- freiwillige Grundsätze oder Verhaltenskodizes;
- freiwillige Etikettierung oder Umweltverpflichtungen;
- Verpflichtungen, die sich aus vertraglichen Vereinbarungen mit der Organisation ergeben;
- Richtlinien für die Mitarbeiter.

Die aus diesen Tätigkeiten resultierenden Informationen sollten bei der Planung des Managementsystems berücksichtigt werden (siehe ISO 9001:2015, Abschnitt 6).

Die Organisation sollte sich darüber im Klaren sein, dass die relevanten interessierten Parteien und ihre relevanten Anforderungen für die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen unterschiedlich sein können und sich aufgrund unvorhergesehener Umstände oder absichtlicher Reaktionen auf Märkte ändern können.

Die Organisation sollte über robuste Systeme zur Überwachung und Überprüfung der relevanten Anforderungen ihrer interessierten Parteien verfügen. Die Überwachung und Überprüfung kann durch die Prozesse der Organisation in Bezug auf Kundenanforderungen, Design und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen und (auf einer strategischeren Ebene) während der Managementbewertung erfolgen.

## Methoden:

### Stakeholderanalyse

Stakeholder identifizieren:

Wer genau sind unsere Interessengruppen?

Liste von allen Stakeholdern mit Namen, deren Funktionen und dazugehörigen Unternehmen erstellen (Brainstorming).

Stakeholder kategorisieren und bewerten:

Die verschiedenen Stakeholder nach Einstellung zur Organisation (positiv, neutral oder negativ), Macht bzw. Einfluss auf die Organisation oder andere Personen (stark oder schwach, egal ob im positiven oder negativen Sinne) einteilen, ihre individuellen Interessen sowie Pains & Gains auflisten und bewerten.

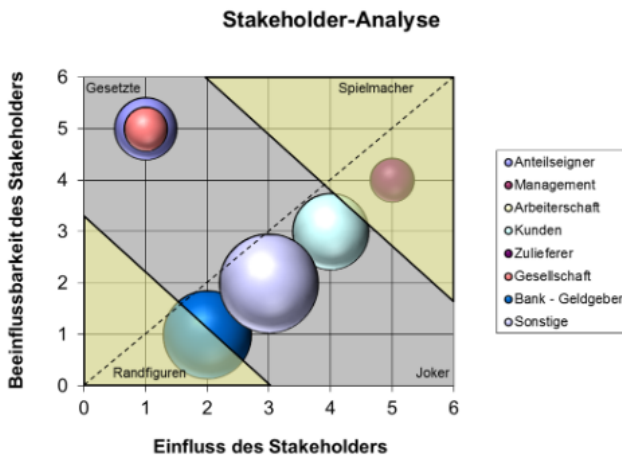
Beziehungen & Konflikte zwischen Stakeholdern und zur Organisation aufzeigen:

Die Beziehungen unter den Stakeholdern herausfinden, d. h. wer mit wem verbunden ist und wie sie mit dir in Verbindung stehen — direkt oder indirekt. Wie beeinflussen sich die Stakeholder gegenseitig und welche Konflikte können zwischen deren Interessen entstehen?

Verhalten und Massnahmen diskutieren und festlegen:

Wie verhalten wir uns gegenüber den Stakeholder?

Durch welche Massnahmen können wir die Beziehungen zu unserem Vorteil günstig beeinflussen?

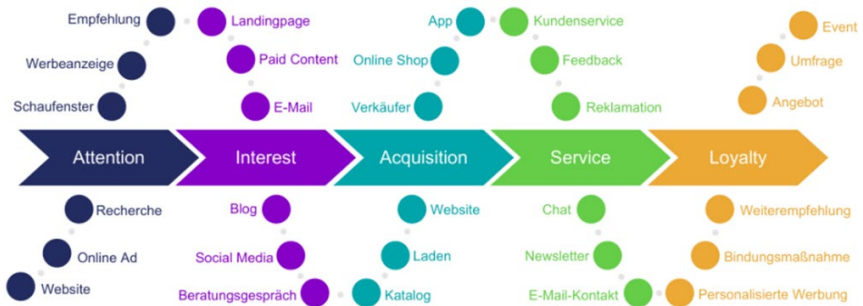


Stakeholdergruppe	Kurzbezeichnung	Definition	Anzahl	Für Stakeholder relevante Themen	Kommunikativ zu erreichen durch
Gruppe 1					
Gruppe 2					
Gruppe 3					
Gruppe 4					
Gruppe 5					

## Touchpoints – Customer Journey

Die Customer Journey oder Kundenreise definiert die einzelnen Phasen, die der Konsument durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes entscheidet und darüber hinaus: Pre-Purchase, Purchase und Post-Purchase (alle Lebensphasen). Zusätzlich umfasst die Customer Journey alle Touchpoints oder Kontaktpunkte eines Kunden mit dem Unternehmen.

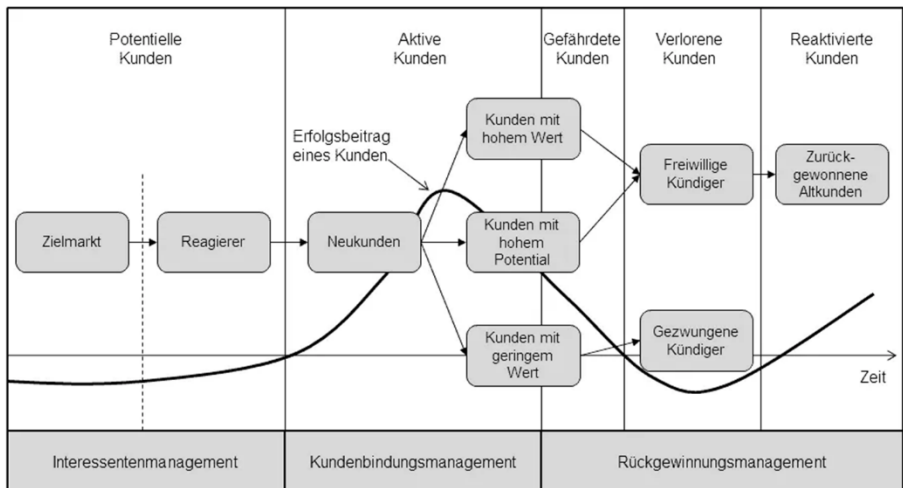
Kunden können sich stark unterscheiden. Es existieren unterschiedlichste Zielgruppenprofile (Personas), die eine unterschiedliche Reise entlang der identifizierten Customer Touchpoints haben können.



Täglich treffen wir hunderte Entscheidungen, einige davon bewusst, andere eher intuitiv. Auch der Kaufprozess eines Konsumenten ist mit vielen Entscheidungen verbunden. Als Folge unserer Entscheidungen auf Websites werden wir zu unterschiedlichen Punkten geführt und kommen so über cleveres Marketing immer wieder mit einem Produkt in Berührung. Ähnlich wie bei einer Reise mit verschiedenen Stationen werden bei der Customer Journey verschiedene Eindrücke wahrgenommen. Die einzelnen Touchpoints sind die grossen Ereignisse, aber auch die kleinsten Details, die eine Reise so unvergesslich machen. Während einige positiv sind, prägen andere Erfahrungen das Bild eher negativ. Dies kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass der potenzielle Kunde den Kaufprozess abbricht und sich für einen Konkurrenten entscheidet. Um die Abverkäufe und Conversions sowie das Branding eines Unternehmens zu stärken, lohnt es sich einen Blick auf diese sogenannten Customer Touchpoints zu werfen. Nur so kann es gelingen, mögliche „Übeltäter“ zu definieren und die individuellen Touchpoints und das Marketing zu optimieren. In der Praxis sind die Berührungspunkte und das Thema Customer Journey keine Wissenschaft – eine gründliche Analyse der einzelnen Berührungspunkte ist bereits der erste wichtige Schritt zum erfolgreichen Marketing.

Ähnlich wie bei einer Schnitzeljagd sammelt der Kunde an diesen einzelnen Touchpoints immer mehr Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung und bildet sich somit eine fundierte Meinung. Da Konsumenten individuelle Bedürfnisse haben, erlebt jeder Konsument die Customer Journey subjektiv. Es gibt viele Möglichkeiten und Varianten, wie sich diese gestaltet. Marketing-Experten müssen bei der Analyse der Customer Journey ihre Kreativität einbringen, um möglichst viele Eventualitäten zu beachten. Hierbei ist es wichtig sich in den Kunden und seine Denkweise hineinzusetzen. Was erwarten Konsumenten? Welche Leistungen wollen sie auf welche Weise erhalten? Das Ziel ist, positive und möglichst nahtlose Kundenerlebnisse zu generieren. Die Gestaltung der Customer Journey ist jedoch kein einmaliger Prozess, vielmehr handelt es sich um eine langfristig ausgerichtete Aufgabe.

### Kundenlebenszyklus:



# Touchpoints – Stakeholders

Erweiterte Definition:

Touchpoint (auch Touch Point, wörtlich „Berührungspunkt“) oder Point of Contact (POC, wörtlich „Kontaktpunkt“) ist ein Begriff des Marketings. Er bezeichnet die Schnittstelle eines Unternehmens, einer Marke oder eines Wirtschaftsguts (z. B. Ware, Dienstleistung) zu möglichen, bestehenden oder ehemaligen Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern.

Eine Organisation sollte das Konzept der Touchpoints und der Customer Journey also auf alle relevanten Stakeholder anwenden.



## Praktisches Vorgehen

### Stakeholderanalyse

#### Stakeholderanalyse Definition

Mitarbeiter und Kunden, Lieferanten und Partner, Gewerkschaften, Verbände und Verbraucherorganisationen, Kapitalgeber wie Eigentümer, stille Teilhaber, Aktionäre oder Banken, Konkurrenten, Institutionen, Behörden oder Gesetzgeber gelten als „typische“ Stakeholder. Die Stakeholderanalyse ermittelt die für ein Vorhaben, ein Projekt oder eine Entwicklung wichtigsten Stakeholder, deren Ziele, Motive und Einstellungen.

Im Zuge des Stakeholdermanagements folgt die Stakeholderanalyse auf die **Stakeholderidentifikation**. Mit ihrer Hilfe lassen sich

- Unterstützer und Promoter finden, die eine Organisation voranbringen wollen,
- Gegner, Hindernisse und Widerstände erkennen, die von bestimmten Personen oder Institutionen ausgehen können,
- Ziele sowohl bei Befürwortern als auch bei Gegnern in Erfahrung bringen,
- Beziehungen und Konflikte zwischen Stakeholdern aufzeigen,
- und die Basis für die Stakeholderkommunikation legen.

#### Herausforderungen der Stakeholderanalyse

Im Rahmen der Stakeholderanalyse versuchen Organisationen, Informationen über Stakeholder strukturiert und methodisch zu erheben. Da jedoch nie alle erdenklichen Informationen zur Verfügung stehen werden, müssen Erkenntnisse interpretiert werden. Hier droht die Gefahr einer Subjektivierung.

Um diese Gefahr der Subjektivierung zu reduzieren, führen oft Teams die Analysen durch. Dabei müssen Unternehmen darauf achten, dass die Erkenntnisse der Stakeholderanalyse nicht ausserhalb des Teams publik werden, denn dies kann negative Folgen für die Organisation haben. Stakeholder könnten versuchen, stärkeren Einfluss zu nehmen oder ein Vorhaben zu behindern, nur weil es von einem anderen gefördert wird.

#### Stakeholderanalyse als Momentaufnahme

Häufig ändern sich Anforderungen im Laufe der Zeit. Doch nicht nur Anforderungen ändern sich, auch die Ziele und Motive von Stakeholdern können sich verschieben. Die Stakeholderanalyse ist wie das gesamte Stakeholdermanagement eine Momentaufnahme. Es ist daher wichtig, sie nicht nur einmalig sondern wiederholt durchzuführen.

Eventuell lassen sich so im Laufe der Zeit auch zusätzliche Personen oder Organisationen identifizieren, die es bei der vorangehenden Analyse noch nicht gab, die übersehen wurden oder kaum Relevanz hatten.

### **Techniken der Stakeholderanalyse**

Wie finden Sie heraus, was ein Stakeholder möchte? Die Auswahl der besten Technik hängt von den Bedingungen in der Organisation, den Fähigkeiten des ermittelnden Teams und der Art des Wissens ab, das gesucht werden soll:

*Befragungstechniken* helfen, explizites Wissen zu ermitteln. Beispiele für Befragungstechniken sind Fragebögen und Interviews.

*Kreativitätstechniken* werden verwendet, um Visionen von Produkten zu ermitteln. Beispiele für Kreativitätstechniken sind Brainstorming, Brainwriting und Braindumping. Oftmals kommen diese Techniken im Zuge von Workshops zum Einsatz.

*Beobachtungstechniken* bieten sich in Situationen an, die sich schlecht beschreiben lassen. Beispiele für Beobachtungstechniken sind Feldbeobachtung und Apprenticing.

*Dokumentenzentrierte Techniken* werden in Kombination mit anderen Techniken genutzt. Sie versuchen bekannte Lösungen im Rahmen der Analyse zu nutzen. Beispiele für dokumentenzentrierte Techniken sind das Perspektivenbasierte Lesen und die Systemarchäologie.

### **Vorgehen bei der Stakeholderanalyse**

Im Zuge der Stakeholderanalyse empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Listen Sie alle Personen und Organisationen namentlich auf. Erfassen Sie neben den Kontaktdaten auch die passenden Kommunikationsmöglichkeiten und -zeiten. Dokumentieren Sie zusätzlich die Standorte.
2. Erfassen Sie pro Stakeholder den Einfluss, seine Haltung und Motivation zum Vorhaben, sowie seine Ziele. Auch die Möglichkeiten der Beeinflussung (wie leicht ist er beeinflussbar, wie beeinflusst er andere) sollte beschrieben werden.
3. Dokumentieren Sie die Wissensgebiete und kontextbezogene Erfahrungen. Auch vorhandene Methodenkenntnisse und Fachwissen sollte niedergeschrieben werden.
4. Bewerten und priorisieren Sie jeden einzelnen Stakeholder.
5. Versionieren Sie Ihre Erkenntnisse, denn dadurch können Sie zu einem späteren Zeitpunkt Veränderungen in Projekten auf Veränderungen bei Stakeholdern zurückführen.

## Bewertung der Stakeholder

Ein wichtiges Ergebnis der Stakeholderanalyse ist die Unterscheidung zwischen wichtigen und weniger wichtigen Stakeholdern. Dazu können Sie Ihre Stakeholder in verschiedenen Kategorien beurteilen:

Welchen *Einfluss* hat der Stakeholder auf Ihre Organisation?

Wie gross ist das *Interesse*? Um die Frage beantworten zu können, bietet es sich an, die Motive und Ziele für den Stakeholder zu beleuchten: Was will er erreichen? Welchen Einfluss haben wir auf ihn? Wie kann er uns oder andere Stakeholder, die für uns von Bedeutung sind beeinflussen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich für ihn und für uns?

Wie werden *Reaktionen* von Personen oder Organisationen ausfallen? Muss man mit verstecktem oder offener Konfrontation rechnen? Oder sind die Auswirkungen für den Stakeholder so positiv, dass er unsere Organisation fördert und promotet?

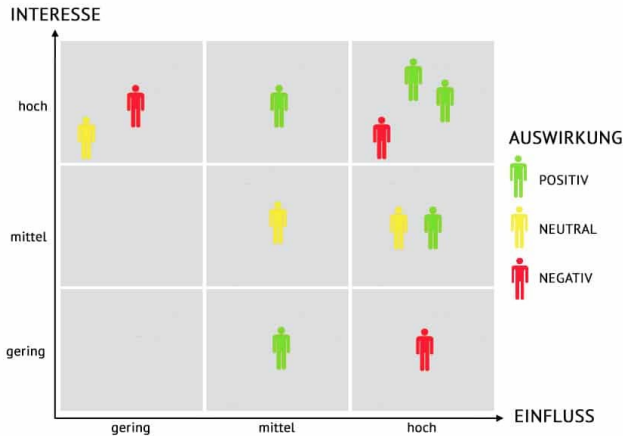
Wie *mächtig* ist der Stakeholder? Wichtig ist zu erkennen, dass negative Auswirkungen häufig zu Machtdemonstrationen führen und sich nur schwer bekämpfen lassen.

Meist ist es ausreichend, mit einfachen Abstufungen wie „niedrig, mittel, hoch“ zu arbeiten, da es sich um subjektive Beurteilungen handelt, so dass detailliertere Abstufungen wenig zusätzliche Erkenntnisse liefern würden.

## Visualisierung per Stakeholder-Map

Die Ergebnisse der Stakeholderanalyse sollte tabellarisch erfasst werden, denn so ist man leicht in der Lage, viele Detailinformationen zu dokumentieren. Zum besseren Verständnis bietet es sich an, wichtige Elemente zu visualisieren. Mit einer Stakeholder-Map bzw. einer Stakeholder-Matrix erkennt man so auf einen Blick, welche Stakeholder grossen Einfluss und grosses Interesse haben, aber negative Auswirkungen befürchten müssen. Solche Erkenntnisse bilden die Basis für Ihre Stakeholderkommunikation.

## Stakeholder-Matrix:



## Tipps zur Stakeholderanalyse

Es gibt eine Reihe von Tipps, die bei der Stakeholderanalyse helfen:

- Das Ergebnis der Analyse ist eine Momentaufnahme. Einstellungen, Meinungen und auch Einflüsse verändern sich häufig im Laufe der Zeit. Es lohnt sich daher, von Zeit zu Zeit die Ergebnisse zu hinterfragen und ggf. anzupassen.
- Menschen tendieren zu Vorurteilen. Das lässt sich zwar schwer verhindern, dennoch sollte eine „neutrale“ Stakeholderanalyse angestrebt werden.
- Unternehmenshierarchien können aber müssen kein Indikator für den Einfluss von Menschen sein. Besonders in Zeiten, in denen Leadership sich immer stärker von Rollen und Positionen löst, gilt es, falsche, vorschnelle Urteile zu vermeiden.
- Persönliche Beziehungen führen unter Umständen zu Verzerrungen bzw. fehlerhaften Beurteilungen. Es empfiehlt sich daher der „kritische“ Dialog mit den Kollegen, die ebenfalls in die Analyse eingebunden sind.
- Oftmals wird das Gruppieren von Stakeholdern empfohlen, denn das erleichtert bspw. die Definition gemeinsamer Massnahmen. Aber: Menschen sind Individuen. Auch das Gruppieren bzw. die Zuordnung zu Gruppen sollte daher von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand oder gar grundsätzlich hinterfragt werden.

- Und last but not least: Die Ergebnisse der Stakeholderanalyse sind vertraulich und nicht öffentlich. Darüber muss Klarheit unter den Beteiligten bestehen.

### Stakeholderanalyse als Basis für die Stakeholderkommunikation

Die Stakeholderidentifikation und Stakeholderanalyse sind abgeschlossen – und was jetzt? Wie kommunizieren Sie mit relevanten Stakeholdern? Es empfiehlt sich im Zuge der Stakeholderkommunikation einen Plan zu entwerfen und darin festzuhalten, wie und mit welcher Häufigkeit Sie mit wem kommunizieren. Bezogen auf die Stakeholder-Map bedeutet dies eine Kommunikationszunahme je grösser das Interesse und die Macht des Stakeholders ist. So erhalten sie strukturiert und frühzeitig Feedback und Meinungen. Diese Informationen sind wichtig, wenn Sie ihr Vorhaben erfolgreich gestalten und Konflikte vermeiden wollen. Beachten Sie, dass Stakeholder auch Menschen mit Vorlieben sind: manche bevorzugen Meetings, andere ein Vier-Augen-Gespräch oder eine kurze SMS. Darüber hinaus sollte die Kommunikation wechselseitig funktionieren, d. h. Personen und Organisationen müssen auch mit Ihnen kommunizieren können. Den idealen Rahmen dafür sollten Sie definieren.



## Business-Check

### Beantworten Sie sich folgende Fragen:

- Wie bauen wir vertrauensvolle Beziehungen zu Geschäftspartnern auf?
- Wie erfassen wir deren Ziele und Vorstellungen?
- Welche Massnahmen setzen wir um, um Geschäftsbeziehungen systematisch zu pflegen?
- Welche Probleme lösen wir für unsere Kunden?
- Welche Massnahmen dienen der Kundenbindung?
- Wie werden Mitarbeitende eingebunden, um die Beziehungen zu bestehenden Kunden zu verbessern?
- Wie selektieren Sie die Wertigkeit von Geschäftspartnern?
- Welche strategische Allianzen sind möglich?
- Und an welchen Stellen sind oft Probleme zu erwarten?
- Wie sorgen wir dafür, dass wir in unseren Netzwerken sichtbar sind?





## Wissenswertes, Bibliothek, Beispiele

Hier finden Sie aktuelle Unterlagen und Beispiele zum Thema:

<https://www.safetycenter.ch/zertifizierung/themen/kontext>

## Literatur

### Das St. Galler Managementmodell

Das neue St. Galler Management-Modell

Johannes Rüegg-Stürm

korrigierte Auflage 2003

ISBN 978-3-258-06629-5

Das neue St. Galler Management-Modell, 4. Generation – Einführung

Johannes Rüegg-Stürm & Simeon Grand

1. Auflage 2014

ISBN 978-3-258-07839-7

Das St. Galler Management-Modell, Management in einer komplexen Welt

Johannes Rüegg-Stürm & Simeon Grand

1. Auflage 2019

ISBN 978-3-8252-5092-8

Unternehmen neu erfinden

Das Denk- und Arbeitsbuch gegen organisierten Stillstand

Christian Abegglen

2021

ISBN 978-3-96251-087-9

## Weitere Informationen

Schauen Sie auf unserer Internetseite vorbei:

Für Kurse und Seminare: [www.safetycenter.ch/aka](http://www.safetycenter.ch/aka)

Für Zertifizierungen: [www.safetycenter.ch/cs](http://www.safetycenter.ch/cs)

Auf den Websites von Swiss Safety Center finden Sie auch unseren Shop mit nützlichen Produkten zu Zertifizierung, Arbeitssicherheit, Umgang mit Gefahrgut und Gefahrstoffen, Umweltmanagement

... und natürlich unsere Checklisten zum gratis Download.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an:

### **Swiss Safety Center AG**

#### **Certifications**

Richtstrasse 15  
8304 Wallisellen

tel 044 877 62 30

e-mail [cs@safetycenter.ch](mailto:cs@safetycenter.ch)

[www.safetycenter.ch/cs](http://www.safetycenter.ch/cs)

## Notizen

[www.safetycenter.ch/cs](http://www.safetycenter.ch/cs)