

Stakeholder Management im Innovationsprozess

Bedeutung, Zusammenarbeit und Nutzen



Prof. Dr. Claus W. Gerberich



Familienunternehmen
Maschinenbau



Werkzeugmacher

Maschinenbau
TU Karlsruhe

Betriebswirtschaft
Uni Mannheim



MIT Cambridge
Club of Rome

Sloan School MIT
Senior Research Fellow

Vorstand / Geschäftsführung



Management Holding

GERBERICH CONSULTING

EWIF

Brüssel/Berlin



Präsidium

Professuren / Lehrtätigkeiten

Uni Rotterdam

Donau Uni Krems

Université de Fribourg



Uni Innsbruck

Freie Uni Bozen

MIT

HSG St. Gallen

Investor
Business Angel





Agenda

- Arten von Stakeholdern
- Definition und Rolle von Stakeholdern im Innovationsprozess
- Interessen und Motivationen der Stakeholder
- Wege der Zusammenarbeit mit Stakeholdern
- Nutzen des Stakeholder Managements für Innovationen

Stakeholder Management

- Stakeholder-Management ist der bewusste Prozess, alle relevanten Anspruchsgruppen zu identifizieren, ihre Interessen zu verstehen und aktiv in Projekte oder Unternehmensentscheidungen einzubeziehen, um Zusammenarbeit und Projekterfolg zu sichern.
- **Definition und Bedeutung**
- Stakeholder-Management bezeichnet die systematische Identifikation, Analyse und Betreuung von Personen, Gruppen oder Institutionen, die von einem Projekt oder Unternehmen direkt oder indirekt betroffen sind oder Einfluss darauf haben (z. B. Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten, Behörden). Ziel ist es, die Zusammenarbeit zu verbessern, Vertrauen aufzubauen und die Ergebnisse auf die Bedürfnisse der Stakeholder abzustimmen, wodurch Projekte reibungsloser ablaufen und Unternehmensziele besser erreicht werden.
- Stakeholder vs. Shareholder
- Im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz, der sich primär auf Eigentümer und Kapitalgeber konzentriert, berücksichtigt das Stakeholder-Konzept die Interessen aller relevanten Gruppen, auch wenn dies kurzfristig Umsatz oder Gewinn beeinträchtigen kann. Unternehmen müssen daher die Erwartungen und Ansprüche der Stakeholder kennen und in ihre Strategie einbeziehen, um Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen.

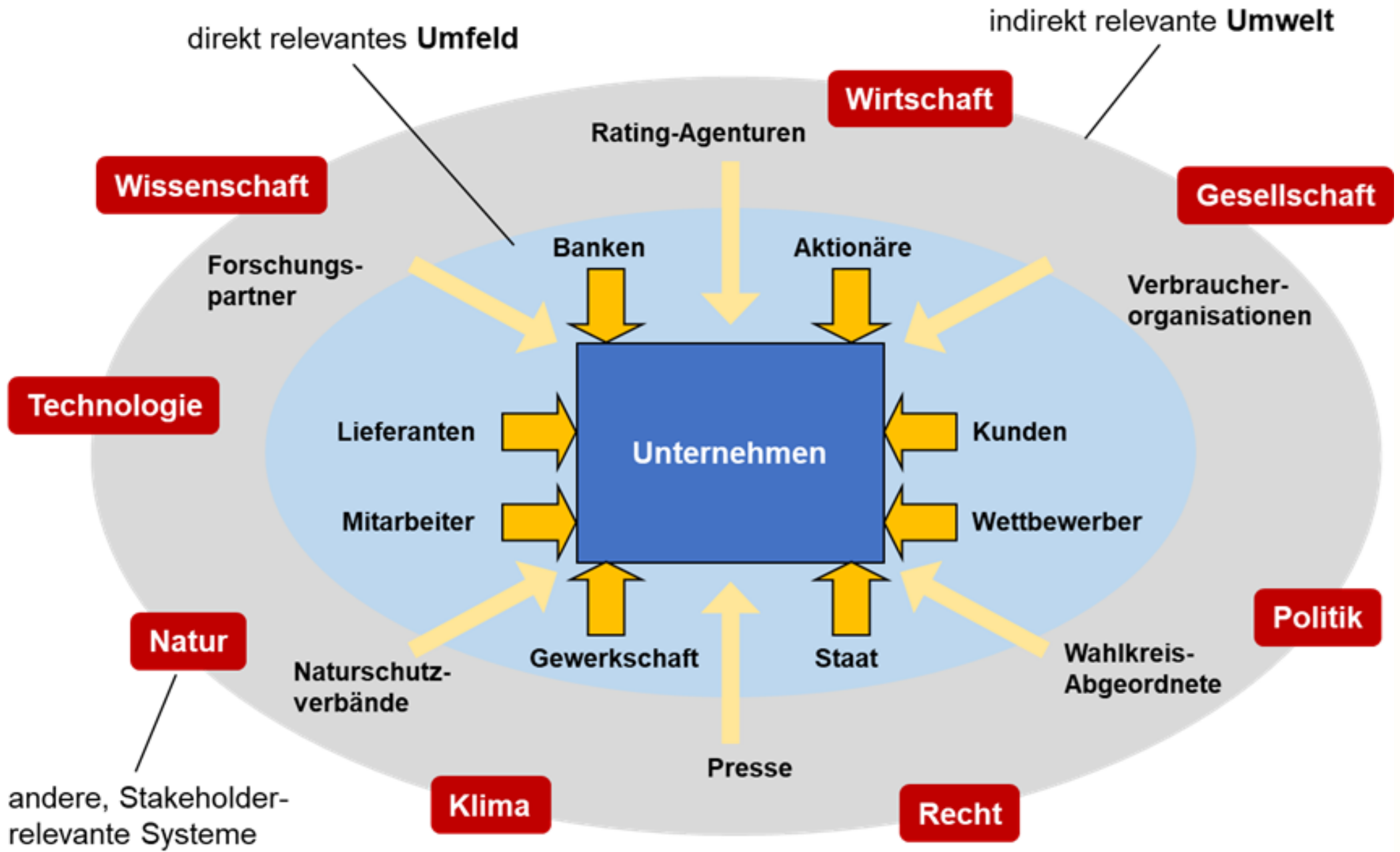
Stakeholdermanagement

- **Hauptkomponenten des Stakeholdermanagements**

- Ein solides Stakeholdermanagement basiert auf mehreren Kernkomponenten:
 - Identifikation der Stakeholder: Techniken wie Interviews, Brainstorming oder Stakeholder-Analysen helfen, alle relevanten Stakeholder zu identifizieren.
 - Stakeholderanalyse: Stakeholder werden nach ihrem Einfluss und Interesse am Projekt kategorisiert und bewertet, um deren Priorität und strategische Bedeutung zu bestimmen.
 - Planung des Stakeholderengagements: Strategien zur Einbindung der Stakeholder werden entwickelt, um deren Unterstützung zu sichern und ihren positiven Einfluss zu maximieren.
 - Kommunikationsplanung und -umsetzung: Die Kommunikationsstrategie wird an die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Stakeholdergruppen angepasst und regelmäßig überprüft.
 - Überwachung und Steuerung des Stakeholderengagements: Kontinuierliche Überwachung und Anpassung der Stakeholderstrategien sorgen für ein konstantes Engagement und die Erreichung der Projektziele.

Stakeholder-Typen im Projektmanagement





Schlüsselstrategien

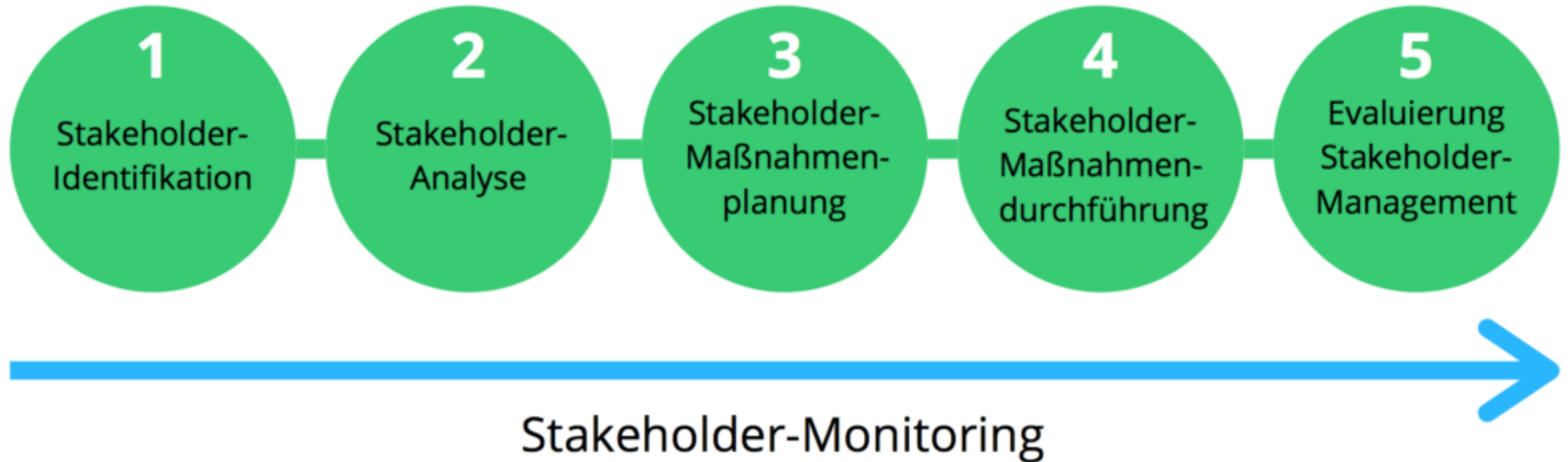
Schlüsselstrategien für effektives Stakeholder-Management



Stakeholder-Management Plan

- 1** Stakeholder auflisten
(z.B. Kollegen, Fachexperten, oberes Management, externe Partner, usw.)
- 2** Interessen bestimmen
(Hat der einzelne Stakeholder ein geringes oder großes Interesse an dem Projekt?)
- 3** Einfluss festlegen
(Hat der einzelne Stakeholder einen geringen oder hohen Einfluss auf das Projekt?)
- 4** Haltung bestimmen
(Ist der einzelne Stakeholder mit der aktuellen Situation des Projekts unzufrieden oder zufrieden?)
- 5** Update-Häufigkeit definieren
(Wie häufig müssen die jeweiligen Stakeholder über den Projektfortschritt informiert werden?)

Stakeholder-Management-Prozess



Definition und Rolle von Stakeholdern im Innovationsprozess

Stakeholder im Innovationsprozess

Definition

Alle Personen, Gruppen oder Organisationen, die das Innovationsergebnis beeinflussen oder davon betroffen sind.

Interne & externe Akteure

Intern: Mitarbeitende, Führungskräfte. Extern: Kund:innen, Lieferanten, Investor:innen, Regulierungsbehörden.

Warum relevant?

Meinungen und Handlungen können Innovationen fördern oder hemmen—ihr Verständnis ist daher zentral für den Prozess.



Stakeholder-Management

4 wichtige Schlüsselaspekte



Zielgerichtete Kommunikation

Pflege einen offenen Dialog mit Stakeholdern und berücksichtige ihre Wünsche und Bedenken.



Priorisierung

Ermittle einflussreiche Stakeholder und konzentriere dich auf ihre Bedürfnisse und Interessen.



Fähigkeit zu verhandeln

Schaffe Kompromisse und fördere die empathische Zusammenarbeit unter den Beteiligten.



Organisationsgeschick

Behalte stets den Überblick über Maßnahmen, Performance und Projektziele.

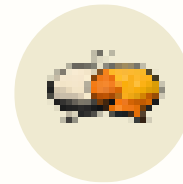


Stakeholder-Matrix: Einfluss & Interesse



Hoher Einfluss, hohes Interesse

Management, Investoren – Aktive Einbindung und regelmäßige Kommunikation sind essenziell.



Hoher Einfluss, geringes Interesse

Regulierungsbehörden – Strategische Information und Compliance sind wichtig.



Geringer Einfluss, hohes Interesse

Kunden, F&E-Teams – Feedback und Transparenz fördern Akzeptanz.



Geringer Einfluss, geringes Interesse

Lieferanten, strategische Partner – Gezielte Information bei Bedarf.

Bedeutung der Stakeholder für den Innovationsprozess

70%

Erfolgsrate bei Innovationsprojekten mit aktivem Stakeholder-Engagement

Interessen und Motivationen der Stakeholder

Wirtschaftliche und strategische Interessen



Profitmaximierung

Stakeholder streben nach maximalem Gewinn durch effiziente Ressourcennutzung und Umsatzsteigerung.



Kostenreduktion

Durch Optimierung von Prozessen und Strukturen werden Kosten gesenkt und die Wettbewerbsfähigkeit erhöht.



Innovationsführerschaft

Strategisches Ziel, durch neue Technologien und Geschäftsmodelle einen Vorsprung am Markt zu erzielen.



Markterweiterung & Synergien

Expansion in neue Märkte und Nutzung von Partnerschaften zur Schaffung gemeinsamer Vorteile.



Persönliche und soziale Motivationen

Mitarbeiter

Intrinsische Motivation entsteht durch Mitgestaltung, Anerkennung und sinnstiftende Aufgaben in einer kooperativen Kultur.

Kunden

Im Vordergrund stehen vertrauenswürdige Lösungen, die echte Bedürfnisse treffen und langfristige Beziehungen stärken.

Netzwerke & Vertrauen

Soziale Verbindungen erhöhen Engagement und unterstützen eine offene Innovationskultur.

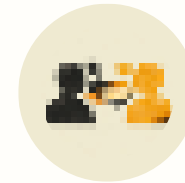
Potenzielle Konfliktfelder bei Stakeholder-Interessen

Konfliktmatrix: Divergenz der Interessen vs. Auswirkung



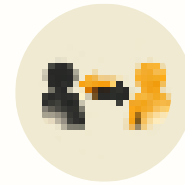
Hohe Interessendivergenz, Hohe Auswirkung

Beispiel: Innovationsdrang der F&E vs. kurzfristige Kostenziele des Finanzwesens. Erfordert aktive Moderation und Priorisierung.



Hohe Interessendivergenz, Geringe Auswirkung

Beispiel: Unterschiedliche Präferenzen bei Arbeitsmethoden. Kann durch Kommunikation gelöst werden.



Geringe Interessendivergenz, Hohe Auswirkung

Beispiel: Gemeinsame ethische Bedenken, die regulatorische Auflagen betreffen. Erfordert gemeinsame Lösungsfindung.



Geringe Interessendivergenz, Geringe Auswirkung

Beispiel: Kleinere Meinungsverschiedenheiten ohne größere Folgen. Geringer Handlungsbedarf.

Wege der Zusammenarbeit mit Stakeholdern

Stakeholder-Matrix



STAKEHOLDER-KOMMUNIKATION / DIALOG



KAPITALMARKT

Infoveranstaltungen & Videokonferenzen für Investoren
 Jahreshauptversammlung
 Finanzbericht
 Infoveranstaltungen / Roadshows



LIEFERANTEN

Supplier Risk Assessment
 Brancheninitiativen zum Austausch
 Lehrgänge
 Veranstaltungen



MITARBEITER

Wöchentliche Meetings
 Monatliche Teamrunden
 Zweijährliche Mitarbeiterabende und jährliches Mitarbeiterwochenende
 Einzelgespräche bei Bedarf (auf Wunsch auch mit GF)
 Regelmäßige Online-Validierungen
 Interne Schulungen
 Betriebsversammlungen
 Veranstaltungen, Vorträge und Lehrgänge
 Mitarbeiter-Zeitung Informationen im Intra- und Internet



KUNDEN

Regelmäßige Newsletter
 Seminare
 Fragebögen
 Regelmäßiger Erfahrungsaustausch
 Jährlicher Kundentag
 Kundenzeitung



GESCHÄFTSPARTNER

Unternehmenskommunikation
 Newsletter
 Erfahrungsaustausch

STAKEHOLDER-ANALYSE – TABELLE

| STAKEHOLDER | ZIELE DER STAKEHOLDER | MACHT | RISIKO |
|----------------|-----------------------|-------|--------|
| Aktionäre | ... | + | + |
| Banken | ... | ++ | + |
| Versicherungen | ... | o | + |
| Kapitalgeber | ... | ++ | + |

Tabelle 1: Charakteristika der Stakeholder-Gruppe Kapitalgeber

| STAKEHOLDER | ZIELE DER STAKEHOLDER | MACHT | RISIKO |
|--------------------------------|-----------------------|-------|--------|
| Behörden | ... | + | o |
| Finanzämter | ... | + | o |
| Institutionen des Rechtssystem | ... | o | o |

Kommunikationsstrategien & Transparenz

01

Offenheit festlegen

Transparenz als Prinzip definieren, Ziele und Erwartungen klar machen.

02

Regelmäßig informieren

Planbare Updates schaffen
Verlässlichkeit und stärken
Vertrauen.

03

Digitale Tools nutzen

Plattformen ermöglichen zeitnahe
Updates und breite Reichweite.

04

Feedback integrieren

Partizipation steigert
Zufriedenheit bis zu 30% und
reduziert Widerstände.

Einbindung und Partizipation im Innovationsprozess



Co-Creation

Stakeholders collaborate directly in ideation and solution development, ensuring diverse perspectives and ownership of outcomes.



Workshops

Interactive sessions bring together participants to brainstorm, prototype, and refine ideas in a structured environment.



Innovationsplattformen

Digital platforms enable ongoing engagement, feedback, and idea sharing among stakeholders throughout the innovation process.

Methoden zur Konfliktlösung

01

Konflikt erkennen

Frühzeitige Identifikation von Meinungsverschiedenheiten und divergierenden Interessen im Team.

02

Analyse & Verständnis

Ursachen des Konflikts analysieren und gegenseitiges Verständnis fördern.

03

Mediation & Verhandlung

Moderierte Dialoge und konstruktive Verhandlungsführung zur gemeinsamen Lösungsfindung.

04

Konsens & Umsetzung

Entscheidung inklusiv treffen, Lösungen implementieren und Wirkung regelmäßig nachverfolgen.

Nutzen des Stakeholder Managements für den Innovationserfolg

Steigerung der Innovationsfähigkeit durch Stakeholder-Engagement

20%

mehr erfolgreiche Innovationen durch integratives Stakeholder-Management

Aktives Engagement verbessert Ideenqualität, erweitert Wissen und beschleunigt Anpassung durch kontinuierliches Feedback.

Risiko- und Fehlerreduktion im Innovationsprozess

30%

Fehlerkosten können durch effektives Stakeholder Management gesenkt werden – mit spürbarer Zeit- und Ressourcenersparnis.

Vielfältige Perspektiven helfen, Risiken und kritische Aspekte frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.

Langfristiger Erfolg und nachhaltige Innovation



Langfristige Beziehungen

Durch aktives Stakeholder Management entstehen stabile Partnerschaften und ein hohes Maß an Vertrauen, das Innovationen langfristig absichert.



Nachhaltige Abstimmung

Die kontinuierliche Einbindung gesellschaftlicher und ökologischer Anforderungen fördert nachhaltige Innovationsprozesse.



Markt- und Umwelteffizienz

Unternehmen mit systematischem Stakeholder Management erzielen nachweislich höhere Effizienz und Innovationsresilienz.

Fazit: Stakeholder-Management als Schlüssel zum Innovations-Erfolg

Unverzichtbare Rolle

Stakeholder prägen Zusammenarbeit und Ergebnis im Innovationsprozess entscheidend.

Interessen verstehen

Unterschiedliche Motivationen beeinflussen Akzeptanz, Tempo und Konfliktpotenzial.

Transparent handeln

Klare Kommunikation und Einbindung reduzieren Risiken und erhöhen Commitment.

Mehrwert sichern

Nachhaltige Innovation schafft langfristigen Nutzen und Wettbewerbsvorteile.