

NEUE QUALITÄT FÜR IHRE ENTSCHEIDUNGEN



Stakeholder-Engagement effizient gestalten –
das Wissen relevanter Anspruchsgruppen nutzen

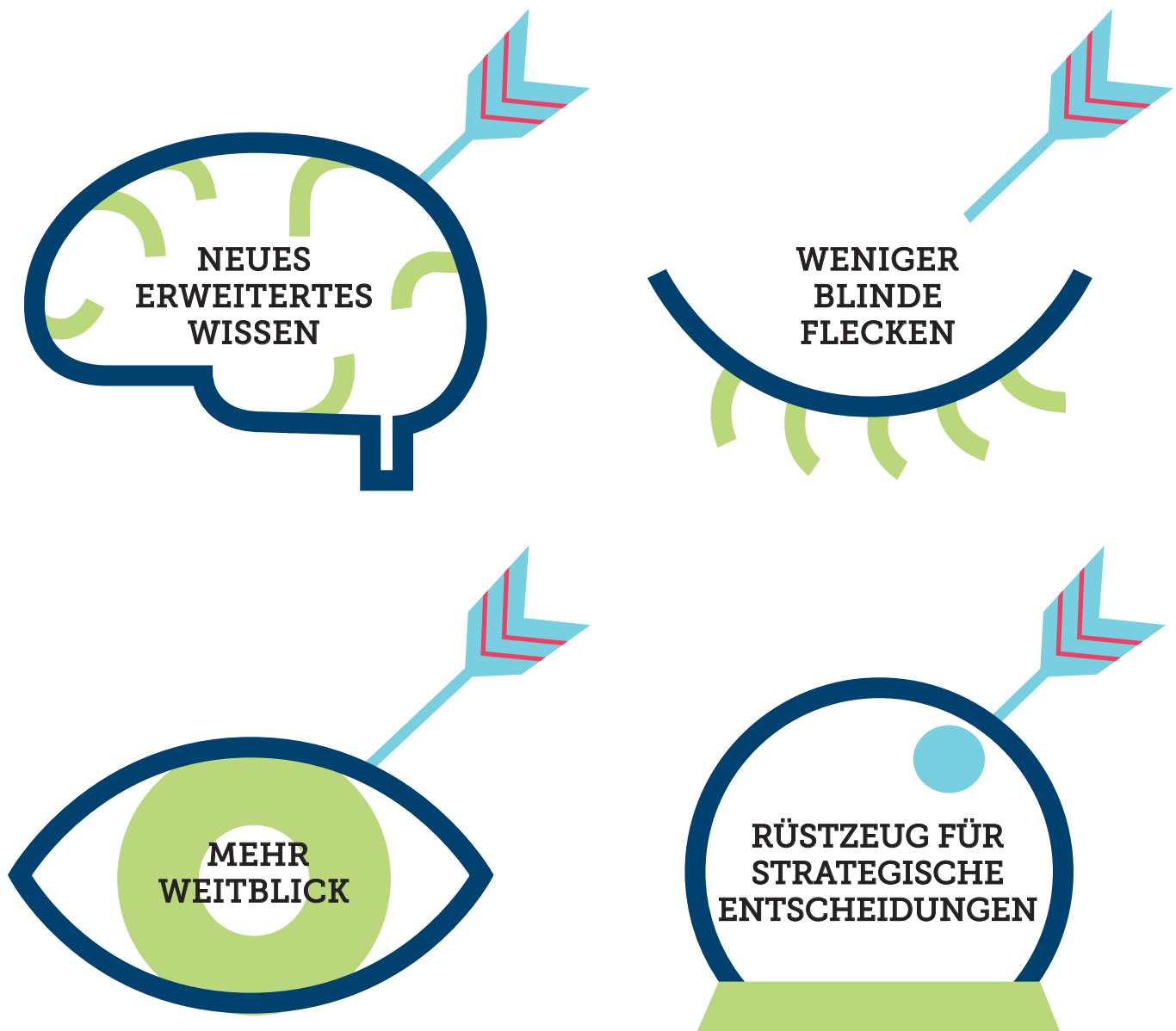
DIE ÄRA



... einsamer strategischer
Entscheidungen ist längst vorbei.

Wie aber kann ein gemeinsamer Strategieprozess mit relevanten Stakeholdern aussehen? Wirklich alle relevanten Stimmen involvieren? Und wie kann das funktionieren?

Was wie ein Kraftakt erscheint, wird mit der richtigen Methode zum Kinderspiel, in dem bisher nicht greifbare Potenziale und signifikante Wettbewerbsvorteile freigesetzt werden:



INHALTSVERZEICHNIS



Gemeinsam geht's!	4
Stakeholder-Engagement als Wettbewerbsvorteil und strategische Säule	4
Die Weisheit der Vielen nutzen. Der Wert von Dialogprozessen	5
Strategische Früherkennung: Rechtzeitig die Nadel im Heuhaufen finden	6
Warum Ihnen eine Umfrage noch kein strategisches Rüstzeug liefert	6
10 typische Fallen des Stakeholder-Engagements, die Sie vermeiden können	7
Virtuelles Brainstorming – mehr als eine Umfrage	8
Was Sie davon haben: Effizienz, neue Ideen, richtige Entscheidungen	8
Virtuelles Brainstorming – die Methode auf einen Blick	9
Mit der richtigen Methode Ihre strategisch relevanten Themen bestimmen	9
Und was, wenn ...? Fragen & Antworten zum Stakeholder-Dialog	10
Warum wir wissen, was wir tun	11
Ihre Ansprechpartner	12
Quellen	12

1

GEMEINSAM GEHT'S!

STAKEHOLDER-ENGAGEMENT ALS WETTBEWERBSVORTEIL UND STRATEGISCHE SÄULE

- ? Was wartet auf uns in der Zukunft?
- ? Auf welche Szenarien müssen wir uns vorbereiten?
- ? Welche Themen müssen wir schnell angehen, welche können noch warten?
- ? Wie sehen wir uns selbst und wie werden wir „da draußen“ wirklich gesehen?

Diese oder ähnlich grundlegende Fragen können Manager und Entscheider längst nicht mehr alleine im stillen Kämmerlein beantworten, da sind sich nicht nur Strategie- und Managementexperten einig.

„Gute Ideen entstehen in einem sozialen Prozess“

– Gary Hamel

Trotzdem wird zu oft eine teure Beratung für den Zukunftskurs eingekauft, statt das Naheliegende zu tun: Diejenigen zu fragen, die es wissen können, die gerne Antworten geben und in deren Köpfe Unternehmenslenker häufig nur zu gerne schauen

würden: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und weitere, wichtige Anspruchsgruppen.

Zukunftsorientierte Unternehmen haben verstanden, dass gesellschaftliche und unternehmerische Leistungsfähigkeit unmittelbar zusammenhängen und die Bedeutung des Gemeinsamen verinnerlicht. Sie stellen sich strategisch der Frage, wie sie ihre relevanten Stakeholder und vor allem ihre Mitarbeiter sinnvoll einbinden können.

Sie wissen: Allein geht's nicht. Deshalb haben Kollaboration, kollektives Wissen sowie Interaktivität und Co-Kreativität längst einen festen Platz im modernen Management. Es geht in unserer Wissensgesellschaft heute darum, aus vielen und vielfältigen Informationen den besten Zukunftskurs innerhalb

möglicher Szenarien zu generieren und regelmäßig anzupassen.



WARUM FUNKTIONIERT DAS?

Weil Viele mehr wissen als Einzelne. Und weil jedes Unternehmen zwangsläufig in einer Art Blase agiert und denkt. Zukunftsfähige Strategien basieren auf dem Mut, diese Blase zu verlassen und auch das zu berücksichtigen, was neu, anders, ungewohnt ist. Aber: Man kann sich nur auf das vorbereiten, was man kennt. Um dennoch Relevantes im Blick zu haben, brauchen Sie einen clevereren wie auch effizienten Dialog.

DIALOG ALS STRATEGISCHE SÄULE NACHHALTIGER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

„Stakeholder-Engagement“ ist die zeitgemäße Form von Beziehungsmanagement. Es bezeichnet den aktiven Dialog eines Unternehmens mit seinen zentralen Stakeholdern, in dem es vor allem um Zuhören und Austausch geht. „Stakeholder-Engagement“ ist mehr als ein Modewort und alles andere als

ein weiches Thema – es ist als eine strategische Säule nachhaltiger Unternehmensführung zu sehen. Unternehmen, die dies erkannt haben, profitieren von

- ✓ einem verbesserten Risiko-Frühwarnsystem,
- ✓ tragfähigeren Geschäftsmodellen,
- ✓ rechtzeitig identifizierten Innovationschancen,
- ✓ einer Marke, der Stakeholder auch in Krisenzeiten noch vertrauen.

Hinzu kommt: Führungskräfte in Unternehmen brauchen **Verbündete** für ihre Entscheidungen. Immer öfter geht es daher darum, andere einzubeziehen,

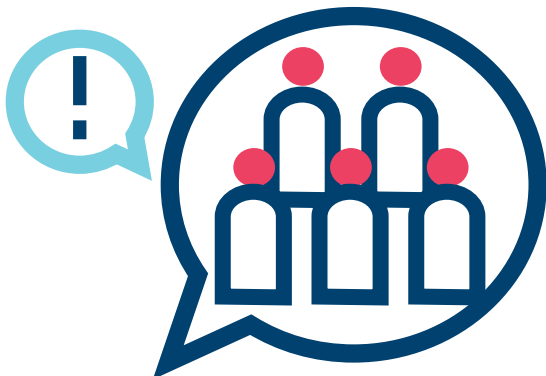
für das Unternehmen und die gemeinsamen Ziele zu begeistern, verbindende Werte zu leben und damit (Mehr-)Wert für alle Beteiligten zu schaffen (Shared Value).

Es liegt also auf der Hand, dass es sich für Unternehmen lohnt, wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Ansprüche an das Unternehmen ernsthaft zu (er-)kennen und zu verstehen.

Gemeinsames Gestalten mit relevanten Stakeholdern ist clever und nachhaltig – und eine moderne Führungsaufgabe, die vor allem für junge Mitarbeiter ein absolutes Muss darstellt. Dennoch: Zu oft bleiben die Chancen für einen **strategischen Austausch** zur rechten Zeit ungenutzt. Sie können das ändern!

DIE WEISHEIT DER VIELEN NUTZEN. DER WERT VON DIALOGPROZESSEN

Viele Menschen wissen nicht nur mehr als Einzelne, mit kollektiver Intelligenz gelangen sie auch zur objektiveren Einschätzung einer Situation. Um eine „**weise Menge**“ zu bilden, müssen jedoch ein paar Regeln beachtet werden. Dazu **vier Aspekte**¹:



- 1 **ANONYME MEINUNGSVIELFALT:** Jede Stimme zählt, kommentiert wird in einem hierarchie-freien Raum
- 2 **UNABHÄNGIGKEIT:** Machtgefüge existieren nicht, was dazu einlädt, offen Meinungen auszusprechen
- 3 **DEZENTRALISIERUNG:** Regionale Verortung der Stakeholder spielt keine Rolle
- 4 **AGGREGATION:** Die Vielzahl an eingeholten Meinungen wird am Ende systematisch ausgewertet und priorisiert, um Informationen zu generieren, die Entscheidungen ermöglichen

WIE SIE DIE WEISHEIT DER VIELEN NUTZEN

Wie kommen Sie nun an das Wissen und die Weisheit, die in vielen Köpfen schlummert? Um es mit Goethe zu sagen:

„Wenn du eine weise
Antwort verlangst, musst
du vernünftig fragen.“

Die gute Nachricht vorweg: Trotz komplexer Themen, unterschiedlicher Ansprüche und hoher Erwartungen **musst ein Stakeholder-Dialog nicht schwierig sein**. Was Sie dafür vor allem brauchen? Mut zur Offenheit. Und eine fundierte Methode, mit der das Wesentliche gemeinsam auf den Punkt gebracht werden kann.

Wer den **Wert von Dialogprozessen** für sich erkennt und aktiv seine relevanten Anspruchsgruppen einbindet, der wird auch seiner **unternehmerischen Verantwortung** gerecht und sichert sich eine nachhaltigere Wirkung. Dafür braucht es ein Verständnis guter und proaktiver Führung, in der es darum geht

- ✓ **zuzuhören**,
- ✓ aktiv **Dialoge** zu führen,
- ✓ Ergebnisse **offen** zu kommunizieren,
- ✓ **Vertrauen** aufzubauen und
- ✓ darauf basierend **bestmögliche Entscheidungen** zu treffen.

¹ Surowiecki, James: Die Weisheit der Vielen: Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können (Originaltitel: The wisdom of crowds. Übersetzt von Gerhard Beckmann). München, Bertelsmann, 2005.

STRATEGISCHE FRÜHERKENNUNG: RECHTZEITIG DIE NADEL IM HEUHAUFEN FINDEN

Im Unterschied zur Erfassung und Beschreibung von sogenannten „Megatrends“ verfolgt die strategische Früherkennung die Absicht, auch diffus-schwache Hinweise zu gewinnen, die auf sich unscharf abzeichnende Trends/Risiken hindeuten. Und das geht nur im Dialog mit einer heterogenen Gruppe, die unterschiedliche Lebensrealitäten abbildet.

Es soll also das ans Tageslicht, was anderenfalls unbemerkt im Hintergrundrauschen verschwindet. Dies untermauert tragfähige und zukunftsrelevante Informationen für die Entscheidungsfindung inner-

halb strategischer Prozesse. Auf diese Weise können erforderliche Änderungen in der Unternehmensstrategie so früh wie möglich erfolgen – unter Berücksichtigung starker wie schwacher Signale.

„Ein guter Dialogprozess bringt strategische Signale ans Tageslicht, die anderenfalls unbemerkt im Hintergrundrauschen verschwinden würden.“

WARUM IHNEN EINE UMFRAGE NOCH KEIN STRATEGISCHES RÜSTZEUG LIEFERT

Der Aussagewert klassischer Befragungen hält sich in Grenzen. Der Grund liegt zum einen darin, dass man ausschließlich Antworten auf die Fragen bekommt, die man gestellt hat – dies und zudem in einigen Filtern, die dabei stets greifen. So gibt es typischerweise Filter zwischen dem, wie Mitarbeiter eine Situation empfinden, und zu dem, was der Geschäftsführer darüber erfährt.

Der Begründer und Namensgeber des strategischen Managements Harry Igor Ansoff² hat drei sogenannte **Power-Filter** identifiziert:

BARRIEREN

- ✗ Wahrnehmungsfiler
- ✗ Mentalitätsfilter
- ✗ Machtfilter

Diese Filter sind als **Barrieren** zu verstehen, wenn es darum geht, frühzeitig **strategisch relevante Themen** zu identifizieren. Gleichsam muss also bei der Frage nach der richtigen Methode ein Weg gefunden werden, der diese Filter ausschaltet oder umgeht.

BARRIEREN ÜBERWINDEN

- ✓ webbasierte, anonyme Scanning-Methode
- ✓ offenes Briefing
- ✓ große und vielfältige Anzahl von Teilnehmern, einschließlich derjenigen mit der besten externen Konnektivität
- ✓ wenige hierarchische Phasen
- ✓ regelmäßige Überprüfung, inwiefern Schlussfolgerungen zur Realität passen



² Ansoff, Harry Igor: „Implanting strategic management“, Prentice Hall International, New Jersey, 1984 und 1990.

10 TYPISCHE FALLEN DES STAKEHOLDER-ENGAGEMENTS, DIE SIE VERMEIDEN KÖNNEN

Einfach nur Fragen zu stellen, ist noch kein guter
Dialog, und das Generieren von ganz
viel Information noch kein weises Wissen!

1

EINE MEINUNGSUMFRAGE NICHT MIT STAKEHOLDER- ENGAGEMENT VERWECHSELN!

Letzteres ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem es darum geht zuzuhören, aktiv Dialoge zu führen und nachhaltig Vertrauen aufzubauen. Der Weg ist das Ziel, die Nutzung adäquater Methoden unerlässlich.

2

IN BEZIEHUNGEN DENKEN. NICHT IN ANTWORTEN!

Das Gemeinsame braucht eine Beziehungsebene, und die wiederum braucht Zeit. Was eine gute Beziehung ausmacht? Vertrauen, gegenseitiger Respekt und Verständnis. Das sind immaterielle Werte, die sich über die Zeit aufgrund von gemeinsamen und auch individuellen Erfahrungen und Interaktionen bilden und weiterentwickeln.

3

AGIEREN STATT REAGIEREN!

Beziehen Sie Ihre Stakeholder proaktiv ein und nicht erst im Nachhinein, wenn die Hütte bereits brennt. Gerade bei komplexen oder kontroversen Themen sollten Sie den Austausch mit Ihren Stakeholdern frühzeitig forcieren und das Wohlbefinden aller Beteiligten auch auf lange Sicht im Blick haben.

4

DIE PROBLEME NICHT MIT DEN MITTELN LÖSEN, DIE SIE VERURSACHT HABEN!

Heißt: Setzen Sie auf ein völlig neues Set an Fähigkeiten und lassen Sie verschiedene Perspektiven zu. Integrieren Sie Perspektiven, Fähigkeiten und Meinungen außenstehender Stakeholder wie NGOs, Nachbarn

oder zukünftiger Mitarbeiter. Lassen Sie alles zu – auch das, was das aktuelle mentale Modell Ihres Unternehmens infrage stellt.

5

NICHT AN STABSABTEILUNGEN DELEGIEREN!

Berücksichtigen Sie stattdessen den Umgang mit Ihren relevanten Stakeholdern in der Planung Ihres Tagesgeschäfts und des Kerngeschäfts. Lassen Sie deren relevante Themen, Meinungen und Beweggründe in Ihre Entscheidungen einfließen.

6

BLOSS NICHT VERZETTELN!

Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Legen Sie fest, welche Stakeholder zu welchen Themen wie intensiv einbezogen werden sollen. Grundsätzlich gilt: Qualität vor Quantität. Legen Sie den Fokus auf jene, die relevanten Einfluss auf Ihr Unternehmen haben und deren Feedback das Unternehmen befähigt, sich zukunftsfähiger aufzustellen.

7

KEINE VERSTECKTEN AGENDEN!

Partizipation und versteckte Agenden (eigene Hintergedanken oder geheime Absichten) funktionieren nicht zusammen. Setzen Sie stattdessen auf Ehrlichkeit, Transparenz und Offenheit.

8

NICHT ALLES BIS INS LETZTE DETAIL PLANEN!

Stellen Sie lieber sicher, rechtzeitig zu beginnen. Verstehen Sie Ihren Engagement-Prozess als iterativen Prozess, der jederzeit an Ihre Bedürfnisse und die der Stakeholder angepasst werden kann.

9

NICHT ALLES AUF EINMAL UND SOFORT!

Wie isst man einen Elefanten? In kleinen Scheiben ... Es muss nicht alles sofort erledigt, nicht jede Frage sofort gestellt und beantwortet werden. Starten Sie mit überschaubaren Herausforderungen und beschreiben Sie Ihre Roadmap. Setzen Sie auf Qualität und Tiefe der Informationen, die Sie erhalten möchten.

10

KEINE ANGST VOR IHREN STAKEHOLDERN!

Ihre Stakeholder konfrontieren Sie mit neuen und/oder unangenehmen Themen? Sehen Sie es als Chance, Ihren Unternehmenskurs an der Realität auszurichten. Bis zu welchem Grad Sie auf die Wünsche Ihrer Stakeholder reagieren, bleibt schließlich Ihnen überlassen.

- Grundlegende strategische Fragen können Manager und Entscheider längst nicht mehr allein beantworten.
- Kollaboration, kollektives Wissen und Interaktivität haben einen festen Platz im modernen Management.
- Professionelles Stakeholder-Engagement ist eine strategische Säule nachhaltiger Unternehmensführung.
- Mit Umfragen allein lässt sich kein tiefes Wissen erlangen.

2

VIRTUELLES BRAINSTORMING – MEHR ALS EINE UMFRAGE

Virtuelles Brainstorming ist weitaus mehr als eine Web-Umfrage! Warum? Weil es einen himmelweiten Unterschied gibt zwischen einem losen Haufen an Rohdaten (die Summe aller Feedbacks von Stakeholdern aus herkömmlichen Befragungen) und strukturiertem Wissen (analysierte, gewichtete, geclusterte und aggregierte Informationen, die konkrete Entscheidungen ermöglichen).

„Virtuelles Brainstorming ermöglicht strukturiertes Wissen. Klassische Web-Umfragen liefern meist einen losen Haufen an Rohdaten, den Sie selbst auswerten dürfen.“

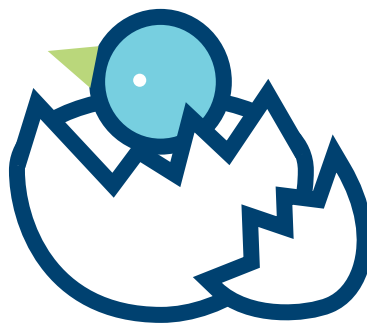
WAS SIE DAVON HABEN: EFFIZIENZ, NEUE IDEEN, RICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN

ZEIT IST GELD



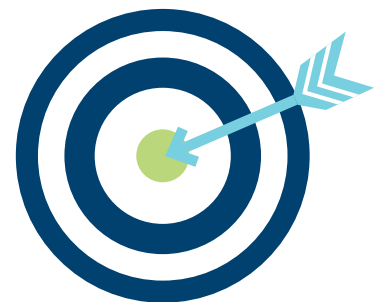
Kosteneffiziente Nutzung der Resource „Wisdom of the crowds“

IDEEN SCHAFFEN NEUES



Ihre relevanten Stakeholder entwickeln das Geschäft mit, während sie sich selbst entwickeln. Wissen in einer *qualitativen Tiefe*, die Standard-Tools nicht bieten.

RICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN



Priorisierung strategisch wichtiger Projekte.
Ausrichtung von Investitionen auf die wesentlichen Bereiche.



Rüstzeug für Ihre strategische Ausrichtung

VIRTUELLES BRAINSTORMING – DIE METHODE AUF EINEN BLICK



MIT DER RICHTIGEN METHODE IHRE STRATEGISCH RELEVANTEN THEMEN BESTIMMEN

Wesentliche Themen sollten nicht einfach als Schlagworte genannt, sondern auch **begründet** dargelegt werden. Über die Virtuelle-Brainstorming-Methode bekommen die Informationen relevanter Stakeholder die nötige Griffigkeit, damit sie in Sinnzusammenhängen verstanden werden. Das ist entscheidend, damit aus der strategischen Verfolgung

wesentlicher Themen überhaupt ein **Nutzen** resultieren kann.

SO KÖNNTE IHR WEG AUSSEHEN:

An dieser Stelle möchten wir die Fountain Park-Methode ins Spiel bringen, deren Herzstück das virtuelle Brainstorming ist sowie die Begleitung durch erfahrene Experten von Anfang an.

ZU BEGINN

- Gemeinsam entscheidende Fragen und Stoßrichtung ausloten.
- Art und Formulierung der Fragen zielgruppengerecht und verständlich gestalten (Kontextualisierung).
- Webgestützten Dialog für Ihre ausgewählten Stakeholder aufsetzen.
- Berücksichtigung 5 bis 8 gewichtiger Themen als Startpunkt des Dialoges.

IM PROZESS

- Alle Teilnehmer kommentieren, bewerten und priorisieren die zusammengetragenen Ideen und Meinungen auf Augenhöhe.
- Regelmäßige Rückmeldung über Beteiligung und Fortschritt.

AUSWERTUNG

- Erwartungshaltungen, Einschätzungen, Zusammenhänge und Einflussfaktoren aus Sicht Ihrer relevanten Stakeholder.
- Sie bekommen die Sicht auf die wichtigsten Themen aus der unterschiedlichen Perspektive Ihrer Stakeholder-Gruppen.

ERGEBNIS

- Qualitativ hochwertige Entscheidungsgrundlage zur Unterscheidung zwischen wesentlichen und unwesentlichen Themen.
- Priorisierung und Fokus auf eine überschaubare Anzahl von Themen inklusive entsprechender Hintergründe.
- Klare Handlungsempfehlungen für fundierte Entscheidungen sowie Ableitung von Maßnahmen.
- Futter für eine belastbare und schlüssige Kommunikation.



Gesamtbild mit hoher Aussagekraft, Transparenz und Glaubwürdigkeit für das strategische Umgehen mit Ihren wesentlichen Themen.

UND WAS, WENN ...?

... sich nicht genug Stakeholder am
Dialog beteiligen?

FRAGEN & ANTWORTEN ZUM STAKEHOLDER-DIALOG

Setzen Sie auf professionelle Unterstützung von Anfang an, um hinreichende Rücklaufquoten und passgenaue Maßnahmen zu erreichen. Die Qualität der Kommunikation ist im Vorfeld und während des Prozesses entscheidend.

1

... WIR NICHT GENUG STAKEHOLDER IN UNSEREN DATENBANKEN FÜR EINEN BELASTBAREN DIALOG HABEN?

Ein partizipativer und anonymer Dialog lohnt sich immer, da der Weg das Ziel ist und viel Wert auf qualitative Ergebnisse gelegt werden sollte. Sie benötigen ein gelingendes Stakeholder-Mapping, um brauchbare Populationen mit unserer Hilfe festzulegen.

2

... WIR NICHT WISSEN, WIE WIR DIE ZENTRALEN STAKEHOLDER ERREICHEN?

Idealerweise lassen Sie sich auch hier von unseren Experten zur bestmöglichen Erreichbarkeit Ihrer Stakeholder unterstützen.

3

... WIR HINSICHTLICH DATENSCHUTZ UND UMGANG MIT KUNDENADRESSEN BEDENKEN HABEN?

Entscheidend ist, dass Sie auf einen Prozess setzen, der darauf ausgerichtet ist, keine personenbezogenen Daten für die anonyme Durchführung eines Web-Brainstormings zu benötigen.

4

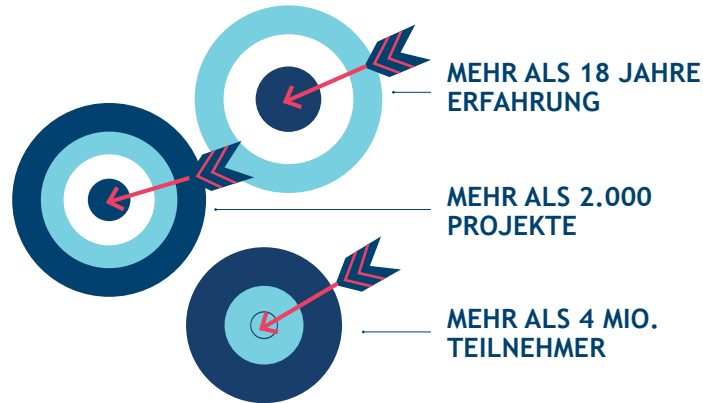
... WIR EINEN ENG GEFASSTEN ZEITRAHMEN HABEN UND SCHNELLE ERGEBNISSE BENÖTIGEN?

Die gute Nachricht: Ein Web-Brainstorming inklusive seiner Auswertung ist in sechs bis acht Wochen möglich.

- Wenn Sie weise Antworten wollen, müssen Sie vernünftig fragen.
- Ein Stakeholder-Dialog muss nicht schwierig sein.
- Die Methode ist entscheidend, damit aus dem Wissen von Vielen tragfähige Entscheidungen werden können.
- Virtuelles Brainstorming liefert Ihnen Antworten, Lösungen, Beweggründe und Verständnis für differierende Meinungen.
- Sie brauchen einen Prozess, bei dem Sie immer im Driver-Seat bleiben!

3

WARUM WIR WISSEN, WAS WIR TUN



Fountain Park verfügt als spezialisierte Beratung im Bereich Stakeholder-Engagement über verschiedene Ansätze, um Stakeholder-Gruppen zu beteiligen und einzubinden. Namhafte Unternehmen, aber auch Universitäten, Ministerien und Verbände haben bereits von der Fountain Park-Me-

thode profitiert, indem sie das Wissen und die Beweggründe von Stakeholdern für sich greifbar gemacht haben.

Referenz-Unternehmen, die bereits Fountain Park-Services für kollaboratives und co-kreatives Brainstorming in Anspruch genommen haben:

- AVIA
- Basware
- econsense
- Fortum
- Global Compact
- GIZ
- HOCHTIEF
- Kemira
- Kone
- Metso
- Nestlé
- Outotec
- Sanoma
- Varma
- Wärtsilä

... und viele weitere Unternehmen. Mehr auf unserer Website:

<https://www.fountainpark.fi/de/referenzen/>

In der Synergie liegt die Kraft: Für unsere Kunden schaffen wir eine exzellente Grundlage für die strategische Ausrichtung und eine begleitende Kommunikation mit ihren Stakeholdern.

Wir begleiten den Stakeholder-Engagement-Prozess von Anfang an – von der konzeptionellen Beratung über umfassende Analysen, Berichte und Handlungsempfehlungen bis hin zu Workshops und Stakeholder-Tagen.

Die **Fährmann Unternehmensberatung GmbH** ist Fountain Park-Kooperationspartner für einen schlüsselfertigen Service. Der Schwerpunkt liegt auf Beratung, Coaching und Training für Nachhaltigkeit. Der Ansatz zum Stakeholder-Engagement von Fountain Park fügt sich nahtlos in das Leistungsspektrum des Fährmanns mit maßgeschneiderten Lösungen für Mittelständler und Konzerne rund um Nachhaltigkeitsstrategie und -management, wertebasierte Führung und integrierte Kommunikation und Berichterstattung.

IHRE ANSPRECHPARTNER

WISDOM OF CROWDS INTO PRACTISE



Désirée Schubert
Fountain Park-Kooperationspartner &
geschäftsführende Gesellschafterin
Fährmann Unternehmensberatung GmbH

Frundsbergstr. 23
D-80634 München

Tel.: +49 (0) 89 124137500
Mob.: +49 (0) 176 608 78 244
eMail: desiree.schubert@fountainpark.de
web: www.faehermannschaft.de

WISDOM OF CROWDS INTO PRACTISE



Roland Steenblock
General Manager
Fountain Park
Executive Consulting

Rilkestr. 8
51377 Leverkusen

Tel.: +49 (0) 214 690 590 00
Mob.: + 49 (0) 178 690 190 0
eMail: roland.steenblock@fountainpark.de
web: www.fountainpark.de

QUELLEN

Ansoff, Harry Igor: „Implanting strategic management“, Prentice Hall International, New Jersey, 1984 und 1990.

Brown, David: Horizon scanning and the business environment - the implications for risk management. BT Technology Journal, 2007.

Fährmannschaft: Die CSR-Berichtspflicht und der DNK: Eine Orientierungshilfe für Anwender. Unter <https://faehrmannschaft.de/wissen/>.

Frese, Meike / Coleman, Bernhard: Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister. Springer Gabler, 2018.

Habegger, Beat: Horizon Scanning in Government: Concept, Country Experiences, and Models for Switzerland. Zürich, 2009.

Khan, Mozaffar / Serafeim, George / Yoon, Aaron: Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. In: The Accounting Review, Vol. 91, No. 6, November 2016, S. 1697-1724.

Scholz & Friends Reputation: Der Hype um Wesentlichkeit. Unter: <https://www.csr-berichte.de/der-hype-um-wesentlichkeit>. 2017.

Surowiecki, James: Die Weisheit der Vielen: Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können (Originaltitel: The wisdom of crowds. Übersetzt von Gerhard Beckmann). München, Bertelsmann, 2005.

