

Erkennen, abschätzen, Maßnahmen ergreifen

Issues Management auf dem Weg zum integrierten Strategiekonzept

Franz Liebl

Turnschuh-Desaster

„Krisenstimmung bei zwei großen Sportschuh-Herstellern: Die rechtsradikale Szene in Deutschland entdeckte die US-Marke New Balance als Identifikationsobjekt. Das auf den Schuhe eingenähte ‚N‘ gilt unter den Radikalen als Synonym für ‚Nazi‘. New Balance Europa, Warrington/England, erkannte das Image-Risiko und berief am Dienstag dieser Woche sofort ein Krisen-PR-Meeting mit seinen Agenturen ein. Tenor: Man wolle mit einer gezielten und offensiven PR-Aktion seine unerwünschten Kunden wieder loswerden...“ (w&v 2001, 9. März 2001, S. 10).

Überraschungen aus dem sozio-kulturellen und sozio-politischen Umfeld wie diese können zu massiven strategischen Wettbewerbsnachteilen führen, sei es in Form von Boykott-Maßnahmen aufgebrachter Bürgerinitiativen oder von Marktanteilsverlusten durch Coolness-Einbußen, die den ursprüngliche Kundenstamm systematisch vertreiben. Hinzu kommen mögliche Kosten für Schadenersatz und langwierige Prozesse sowie die – langfristig kaum zu unterschätzenden – Auswirkungen von Recruiting-Problemen. Das obige Beispiel zeigt auch, dass Firmen keine „Schuld“ im Sinne von Fahrlässigkeit oder gar Vorsatz tragen müssen, um zur Zielscheibe der öffentlichen Diskussion oder Opfer der Anspruchshaltungen von Stakeholdern zu werden. Issues lauern praktisch überall und können massive Konsequenzen für die Unternehmensführung – Unternehmensstrategie und Unternehmenspolitik – zeitigen.

Im angelsächsischen Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff *issue* allgemein ein öffentliches Anliegen oder Problem bzw. eine politische oder soziale (Streit-)Frage. Im Deutschen wird der Begriff Issue vor allem für brisante Themen verwandt. Der konfliktäre Charakter eines solchen Themas kann dabei in Form unterschiedlicher Auffassungen in Bezug auf Problemdiagnosen oder Lösungsvorschläge zum Ausdruck kommen, er kann sich auf unterschiedliche Wertvorstellungen beziehen oder auf

existierende bzw. drohende Verteilungskämpfe. Ein Issue hat immer Bezug zu Ereignissen; es umfasst aber mehr als nur die Ereignisse selbst und besitzt bestimmte Charakteristika. Erstens gehören zu einem Issue auch die damit zusammenhängenden Begleiterscheinungen, z.B. Interpretationen und Berichte in den Medien. Issues sind darüber hinaus verknüpft mit speziellen sozialen Verhaltensformen bzw. Lebensstilen sowie kulturellen Praktiken, die angesichts ihrer Wandelbarkeit auch als „Trends“ bezeichnet werden. Chase (1984) spricht daher auch von Trends sinngemäß als Issues in embryonalem Zustand.

Die Entwicklung eines Issue über die Zeit hinweg ist in Abbildung 1 dargestellt. Das zentrale Beschreibungsmerkmal für ein Issue besteht im Aufmerksamkeitswert, den es erzielt. Typischerweise weist dieser die Form eines Lebenszyklus auf. Er beginnt mit singulären Ereignissen, die zunächst nicht viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen und in der Folge zum ersten Mal in einen Zusammenhang gebracht sowie in den Medien thematisiert werden. Aus dieser Strukturierung und Etikettierung des Themas resultiert ein Sogeffekt, der sich dann beschleunigt, wenn z.B. prominente Fürsprecher – Politiker, Filmstars oder NGOs – den Entwicklungsprozess forcieren. Ist genügend Druck auf Seiten der Öffentlichkeit mobilisiert, sehen sich staatliche Organe veranlasst, sich ebenfalls dieses Problems anzunehmen, oder die Öffentlichkeit selbst beginnt zu handeln (z.B. in Form von Boykott-Maßnahmen). Damit ist im Allgemeinen der Höhepunkt des Aufmerksamkeitswerts überschrit-

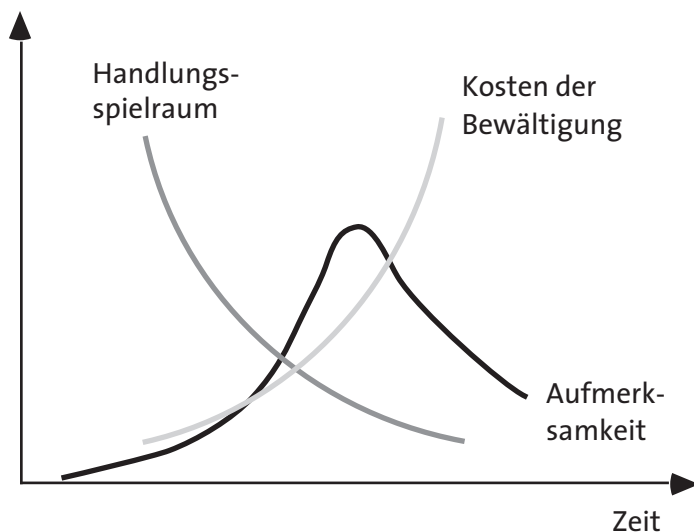


Abbildung 1: Lebenszyklus eines Issue

ten. Nach und nach erlahmt das Interesse von Medien und Publikum. Das Thema ist „gestorben“ – kann aber durchaus unter neuen Vorzeichen sein Revival erleben.

Damit stehen Unternehmen, die in solche Issues involviert sind, vor einem beträchtlichen Dilemma, wie Abbildung 1 verdeutlicht. Legt man seine Position in der Frühphase fest, wenn der Handlungsspielraum noch groß ist, existiert ein beträchtliches Risiko für ein irreversibles und dabei falsches Commitment, denn die später gängige Interpretation ist zu diesem Zeitpunkt noch unklar. Wartet man andererseits, bis sich ein bestimmtes Deutungsmuster herauskristallisiert und durchgesetzt hat, ist es möglicherweise für eine adäquate Reaktion schon zu spät. Denn der Handlungsspielraum, so die Erfahrung, schrumpft im Laufe der Zeit beträchtlich; nur noch Crash-Programme, die hohe Kosten verursachen, bleiben als Ausweg.

Damit ist das Aufgabenspektrum eines Management-Systems, das sich mit dem turbulenten sozio-kulturellen und sozio-politischen Umfeld befasst, umrissen: Es geht darum,

- Trends und Issues im Umfeld frühzeitig aufzuspüren,
- die angesichts von Trends und Issues drohenden Diskontinuitäten im Umfeld zu verstehen,
- die damit verbundenen strategischen Implikationen abzuschätzen und
- geeignete Maßnahmen, die der Vagheit und Unschärfe der Situation ausreichend Rechnung tragen, zu ergreifen.

Es hat sich, ausgehend vom anglo-amerikanischen Sprachraum, eingebürgert, solche Management-Systeme als Issue(s) Management zu bezeichnen. Auch wenn die Aufgabenstellung eindeutig erscheinen mag, so haben sich in Abhängigkeit von wissenschaftlichen bzw. disziplinären Traditionen und von konkreten Einsatzbereichen höchst unterschiedliche Konzeptionen von Issues Management herausgebildet. Dieser Beitrag zeigt, aus welchen Wurzeln sich die jeweiligen Grundideen speisen und wie sich über die Jahrzehnte hinweg durch theoretische Überlegungen und praktische Erfahrungen bzw. Notwendigkeiten ein ganzes Management-System herauskristallisiert hat, das einen zentralen Baustein der Unternehmensführung darstellt.

Spielarten des Issues Management

Was wir heute als Issues Management bezeichnen, ist über rund drei Jahrzehnte hinweg gewachsen und bezieht seine Ursprünge aus recht unterschiedlichen Traditionen (siehe Abbildung 2), von denen zwei den Hauptanteil ausmachen.

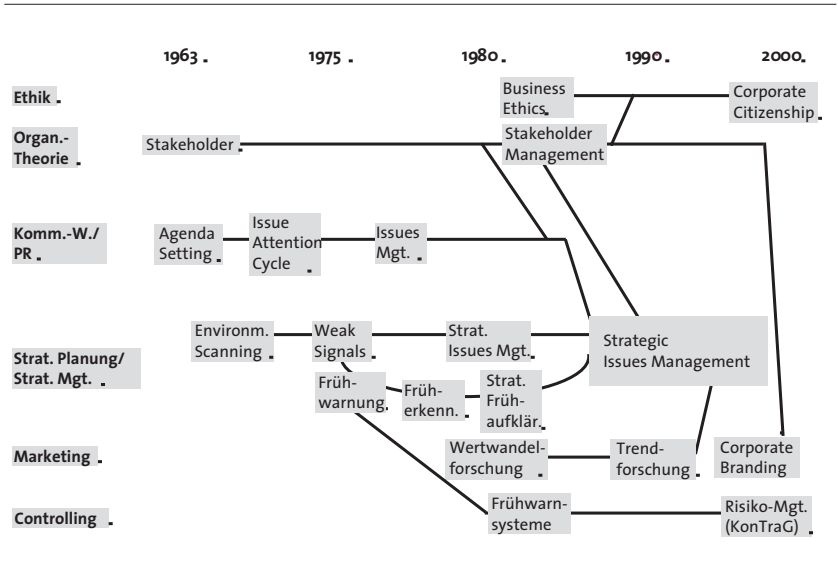


Abbildung 2: Entwicklungsstränge des Issues Management auf der Zeitachse

Issues Management im Bereich der Public Relations ist stark von Fragen der Kommunikation geprägt und betont die Wichtigkeit des Dialogs mit den von einem Unternehmen betroffenen Personengruppen, Interessengruppen und Organisationen („Teilöffentlichkeiten“ bzw. „Stakeholder“). Die Aufgabe besteht nach dieser Sichtweise vorwiegend darin, kommunikative Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend präventiv tätig zu werden, um Notmaßnahmen („Krisen-PR“) so weit wie möglich zu vermeiden. Hierzu gehören Versuche eines „Wahrnehmungs-Management“ durch Kommunikation an die Stakeholder, das (Mit-)Verhandeln von Issues durch Teilnahme am öffentlichen bzw. medialen Diskurs sowie gezielte Maßnahmen des Lobbyismus in Richtung staatlicher Organe bzw. Entscheidungsträger.

Diese kommunikationswissenschaftlich ausgerichtete Tradition bezog ihre ersten Ansätze aus der Medienwirkungsforschung. Hierzu zählt erstens die These vom Agenda-Setting (Cohen 1963; siehe auch die Zusammenfassung bei Rogers/Dearing 1988), die die Rolle der Massen-

medien für die Strukturierung und Diffusion eines Themas formuliert. Zweitens fällt hierunter die in Abbildung 1 dargestellte Entwicklungslogik des „Issue-Attention Cycle“ (Downs 1972). Es war schließlich Chase (1977, 1984), der einen umfassenden Prozess des „Issues Management“ formulierte und als eigenständiges Management-System in die PR-Literatur einführte. Im deutschsprachigen Raum wurde dieses Konzept erst am Ende der 80er Jahre im PR-Kontext ausführlicher thematisiert (Schaufler 1989; Schaufler/Signitzer 1990).

Issues Management als Bestandteil des strategischen Management reicht in seinen Wurzeln ebenfalls in die 60er Jahre zurück und ist damit praktisch ebenso alt wie der Gedanke des strategischen Management selbst. Aguilar (1967) thematisierte erstmals die Wichtigkeit der Umfeldbeobachtung („environmental scanning“) für die strategische Position eines Unternehmens. Mitte der 70er Jahre war es dann Ansoff (1976), der „Vater des strategischen Management“, der den zentralen Beitrag zur Formulierung eines strategisch ausgerichteten Issues Management lieferte. Er vertrat die These, dass Diskontinuitäten im Umfeld meist lange Schatten vorauswerfen, die man als „schwache Signale“ für einen Wandel erkennen und geeignet interpretieren müsse, um richtig dosierte Maßnahmen treffen zu können. Dies markierte den Startschuss für eine Reihe von Konzepten, die in der (deutschsprachigen) Literatur seither als Frühwarnung und Früherkennung bezeichnet werden. Hierbei geht es insbesondere darum, durch Indikatorenmodelle Prognosen über die Verletzung kritischer – womöglich existenzbedrohender – Grenzen anzustellen.

In der Folge versuchte eine Reihe von fortschrittlichen Unternehmen diese, vom Prognoseoptimismus der 60er und 70er Jahre inspirierten, Ansätze einzuführen; jedoch konnten diese niemals eine wirkliche strategische Qualität entfalten, sofern sie sich überhaupt als operabel erwiesen. Erst Anfang der 80er Jahre setzte sich in einem weiteren konzeptionellen Schritt die Idee einer „Strategischen Frühaufklärung“ durch, die sich nicht mehr als immer weitere Verfeinerung von Prognostik verstand, sondern als grundlegende Denkhaltung im Unternehmen und als roter Faden für das strategische Management (Müller 1981). Dies entspricht im Wesentlichen der Weiterentwicklung, die Ansoff (1980) selbst als Idee eines „strategic issue management“ ausformulierte. Es stellt die strategischen Konsequenzen, die von einem Issue ausgehen, in den Mittelpunkt des Interesses.

Als „Issue“ zählt dabei alles, was als Entwicklung im Umfeld einen signifikanten Einfluss auf den zukünftigen Erfolg ausübt – sowohl positiv als auch negativ. Als zentrale Aufgabe dieser Spielart von Issues Management wird angesehen, die für ein Unternehmen strategisch rele-

vanten Umfeldentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und zielführend auszufiltern, denn aus Kapazitätsgründen vermag ein Unternehmen sich nur mit einer relativ begrenzten Zahl von Issues gleichzeitig auseinanderzusetzen.

Von Anfang an hatte daher Ansoff dafür plädiert, strategische Planung nicht einfach durch ein auf kurzfristige Änderungen schnell reagierendes, adaptives Management-System zu ersetzen. Statt des berüchtigten „Durchwurstelns“ muss es seiner Auffassung nach darum gehen, im Unternehmen ein zweigleisiges strategisches Management folgenden Zuschnitts zu etablieren: Weiterhin soll die strategische Planung dafür zuständig sein, die Unterscheidungskraft im Wettbewerb sicherzustellen, die Kompetenzen des Unternehmens weiterzuentwickeln sowie die Unternehmenstätigkeit durch neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle zu ergänzen. Daneben soll ein Issues Management neu aufkommende Trends und Issues frühzeitig erkennen und rechtzeitig adäquate Maßnahmen zu ihrer Nutzung oder Abwehr einleiten. Mit diesem Instrument soll die strategische Planung entlastet werden von der Bewältigung plötzlich auftauchender Irritationen, denen durch kurzfristige Änderung der Planungen womöglich gar nicht beizukommen wäre; überdies würde durch einen abrupten Kurswechsel das strategische Gleichgewicht des Unternehmens eventuell empfindlich gestört werden.

Betrachtet man beide Traditionen genauer, so weisen sie jeweils charakteristische Schwachstellen und blinde Flecken auf. Der PR-Tradition fehlt eine adäquate Vorstellung von Strategie, obwohl gerne und häufig von „Kommunikationsstrategie“ die Rede ist. Die Erzielung und Nutzung von Wettbewerbsvorteilen findet jedoch faktisch keine Berücksichtigung. Und so wundert es nicht, wenn der Unterschied zwischen guter PR-Praxis und Issues Management nicht recht deutlich wird – und Issues Management als „alter Wein in neuen Schläuchen“ diskreditiert wird.

Demgegenüber neigt die Tradition des strategischen Management dazu, essenzialistische Positionen zu vertreten und Issues auf quasi objektive Tatbestände zurückzuführen. Kommunikative Phänomene und die damit verbundenen sozialen Konstruktionen finden in den verwendeten Modellen bzw. Ansätzen meist keinen adäquaten Niederschlag. Es liegt daher nahe, dass ein wirklich schlagkräftiges Issues Management seinen Anspruch als strategisches Management-System – und damit als Instrument der Unternehmensführung – nur dann berechtigt vortragen kann, wenn es gelingt, beide Traditionen zu verbinden. Nur so kann nachhaltige Unterscheidungskraft im Wettbewerb erzeugt und strategischer Handlungsspielraum gesichert werden. Die Konvergenz beider

Stränge zu einem echten „Strategic Issues Management“ lässt sich ab den frühen 90er Jahren feststellen, vor allem in den Arbeiten von Heath and Associates (1988; Heath/Nelson 1989; Heath 1997), die den PR-Ansatz mit einer strategischen Dimension versehen, sowie bei Liebl (1991, 1994), der die Rolle von Issues als kommunikativen Risiken für das strategische Management betont.

Weitere verwandte Ansätze, um die das Strategic Issues Management in der Folge bereichert wurde, stammen vor allem aus dem Bereich des Marketing. Hierzu gehört insbesondere die ab den frühen 90ern aufkommende Trendforschung. Das Verständnis von Trends als neue gesellschaftliche Praxen und kulturelle Überformungen, die möglicherweise zu neuen bzw. verschobenen Konfliktlinien oder zu unerwarteten Diffusionsphänomenen führen, kann einen maßgeblichen Beitrag zur Analyse existierender Issues und zur Entdeckung neuer Issues liefern (Liebl 1996, 2000).

Ohnehin liegt es nahe, zur Bewältigung eines turbulenter werdenden Umfelds just diejenigen Funktionen im Unternehmen kurzzuschließen, die mit dem Umfeld in Kontakt stehen: also vor allem Marketing/Vertrieb, PR und strategische Planung. Eine Abteilung allein wäre mit der Umfeldanalyse schlichtweg überfordert – und erst im Zusammenspiel unterschiedlicher Blickwinkel und Interpretationskontexte kann ein „big picture“ vom Umfeld entstehen.

Zusätzlich kommt in diesem Zusammenhang zum Tragen, dass ins Repertoire eines Issues Management nicht nur Kommunikation, sondern eben auch Handlungen gehören. Hierunter fallen beispielsweise Analyse und Bewältigung von Technologiefolgen, und hierzu zählt bei Bedarf auch die nachhaltige Modifikation von Strategien oder von Produkten, die in die öffentliche Diskussion geraten. Ein gutes Beispiel ist die zunächst missglückte Einführung der Mercedes A-Klasse. Nach dem anfänglichen Kommunikations-Desaster konnte nur noch eine radikale Maßnahme Kunden und Publikum überzeugen: die kostenlose Ausrüstung aller Fahrzeuge mit einem Stabilisator, der eigentlich nur als kostspieliges Extra vorgesehen war.

Zur neuen Aktualität des Strategic Issues Management

Strategic Issues Management ist kein völlig neues, aber offenbar ein äußerst aktuelles Management-Konzept. Dies ist nicht zuletzt auf drei Entwicklungen zurückzuführen, die sich in den letzten Jahren immer deutlicher herauskristallisiert haben (siehe Abbildung 2). Auch wenn diese Entwicklungen nicht unbedingt zu konzeptionellen Fortschritten geführt haben, so wurden dadurch neue (strategische) Relevanzen sowie erweiterte Einsatzbereiche für das Issues Management begründet.

- Erstens hat die Diskussion um Markenführung und insbesondere um das Corporate Branding die Wichtigkeit eines Strategic Issues Management für den Unternehmens-Markenwert ins Bewusstsein gebracht. Denn letztlich kulminieren die eingangs genannten wettbewerbsnachteiligen Effekte von Issues in einer Beeinträchtigung des Unternehmens-Markenwerts. Die Faktoren, die diesen Markenwert treiben und die entsprechend orchestriert werden müssen, sind in Abbildung 3 dargestellt. Issues können, wenn Sie klug gehandhabt werden – etwa in Form von wohl lancierten Sponsoring-Themen oder sozialem Engagement –, massive Unterstützung und nachhaltige Wertbeiträge liefern; im gegenteiligen Fall mögen sie sich als veritabler Vernichter von Markenwert erweisen.

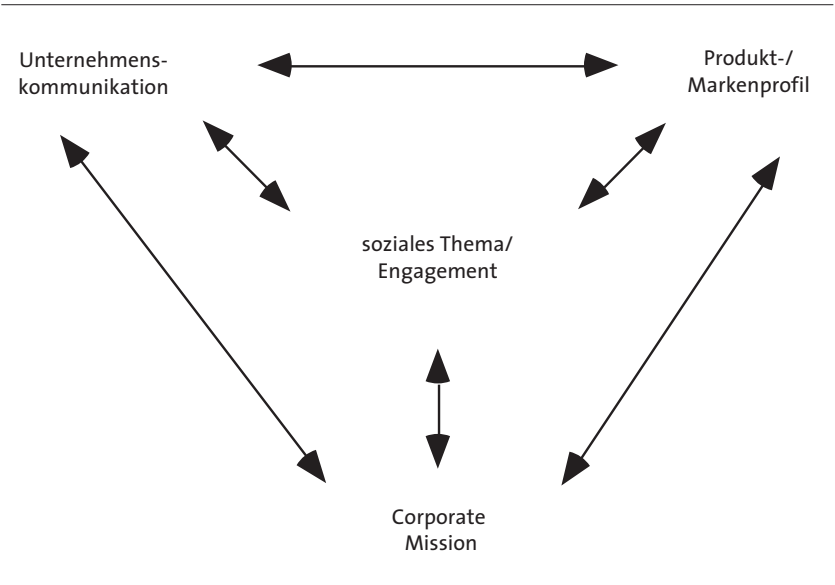


Abbildung 3: Bestimmungsfaktoren des Unternehmens-Markenwerts

- Zweitens werden in der neueren Diskussion um Unternehmensethik – hier aus einer eher normativen denn analytischen Sichtweise heraus – ganz ähnliche Zusammenhänge wie in Abbildung 3 thematisiert. Unter dem Etikett einer so genannten „Corporate Citizenship“ gilt es, das Unternehmen zu einem „guten Staatsbürger“ zu machen, der sich der Öffentlichkeit zur Rechenschaft verpflichtet fühlt und gesellschaftlich verantwortungsvoll handelt. Letztlich entspricht dies einem Wiederaufleben des Stakeholder Management, das in den 60er Jahren in der Organisationstheorie entwickelt wurde und seit den frühen 80er Jahren sowohl vom

strategischen Management als auch von den Public Relations rezipiert worden war.

- Drittens offenbaren sich nunmehr auch Affinitäten mit dem Bereich des (Risiko-)Controlling. Im Zuge des sich beständig ausweitenden Kompetenzbereichs waren in den vergangenen beiden Jahrzehnten sukzessive Aufgaben und Konzepte vom Controlling übernommen worden, die ursprünglich der (strategischen) Planung vorbehalten waren. So wurde ab Mitte der 80er Jahre damit begonnen, im Zusammenhang mit dem Controlling die Idee der Kennzahlen- und Indikator-basierten Frühwarn- bzw. Früherkennungssysteme zu diskutieren. Dies mag grundsätzlich problematisch sein. Wichtig für den vorliegenden Kontext ist es jedoch, dass die seit kurzem vom KonTraG obligatorisch vorgesehenen Risiko-Frühwarnsysteme nunmehr auch die Tür öffnen für ein Strategic Issues Management, das über das gesetzlich vorgeschriebene hinausgeht. Denn in vielen Unternehmen wurde deutlich, dass mit den gesetzlichen Vorgaben nur eine Art Mindeststandard geschaffen wurde, der allenfalls kurzfristige und operative Risiken, so existenzbedrohend diese im konkreten Fall auch sein mögen, abdeckt (Liebl 2002). Auf der Grundlage der offensichtlichen Lücke in Bezug auf strategische Risiken lassen sich mit dem Verweis auf das KonTraG nun auch elaboriertere Formen, etwa das Management kommunikativer Risiken brisanter Themen, legitimieren – und im Idealfall an die übrigen Risikoüberlegungen und -kalküle anschließen.

Do's and Don'ts eines integrierten Strategiekonzepts

Im letzten Teil des Beitrags werden zentrale Erfolgs- und Misserfolgskriterien für die Implementierung und inhaltliche Ausgestaltung eines Strategic Issues Management herausgestellt.

- *Der Delegationsirrtum.* Die Wichtigkeit einer bestimmten Funktion wird in Unternehmen gerne durch die Einrichtung einer entsprechenden (Stabs-)Stelle markiert, sowohl im Hinblick auf den Symbolwert als auch in Bezug auf die Ressourcen. Im Falle des Strategic Issues Management bedeutet dies jedoch eher einen Pyrrhussieg und kann sich in mehrfacher Hinsicht als kontraproduktiv erweisen. Mit der formalen Zuständigkeit einer Person droht nämlich das, was eigentlich in der Verantwortung und Kompetenz aller liegen sollte, auf einen „Issues Manager“ wegdelegiert zu werden – mit fatalen Folgen für die Wahrnehmungsfähigkeit des Unternehmens. Zudem ist eine Überforderung der Stelleninhaber dadurch programmiert, dass ihr Anforderungsprofil schlechterdings paradox ausfällt: auf der

einen Seite alter Hase mit internen Kenntnissen des Geschäfts; auf der anderen Seite nicht betriebsblind und in unkonventionellen Bahnen denkend. Und schließlich baut sich für den frisch gekürten Issues Manager schnell ein entsprechender Rechtfertigungsdruck auf, da in Zeiten der Restrukturierung bevorzugt diejenigen Nischen bedroht sind, über deren Produktivität sich nur schwer Aussagen treffen lassen.

- *Das Kuratoren-Modell.* Aus dem Delegationsirrtum folgt, dass es mitnichten die Issues Manager sind, welche sinnvollerweise die Issues managen. Vielmehr spüren die Stelleninhaber sehr schnell, dass sie – womöglich anders als vorab geplant – zuallererst Prozess-Manager sind, die primär eine Vernetzungsfunktion erfüllen sowie im Unternehmen eine „strategische Konversation“ (van der Heijden 1996) initiieren und sodann beständig am Laufen halten müssen – eine zentrale Schnittstellenfunktion zwischen unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen, die man letztlich auch als Kuratoren-Modell des Strategic Issues Management nennen könnte.
- *Das Denken in Querschnitten.* Die Vernetzungsfunktion von Bereichen im Rahmen eines Strategic Issues Management kann dazu benutzt werden, um gezielt nach Querschnittseffekten zu fahnden. Denn Trends und Issues zeichnen sich durch einen doppelten Querschnittscharakter aus. Erstens betreffen die wichtigen Trends stets mehrere gesellschaftliche Subsysteme; zweitens ergeben sich nicht zuletzt deswegen vielfältige Angriffsflächen bei einem Unternehmen. Denn ein und derselbe Verhaltenstrend in der Bevölkerung wird sowohl Folgen in Bezug auf das Kaufverhalten als auch in Bezug auf das Mitarbeiterverhalten zeitigen. Überspitzt gesagt: Wer seine Produkte vorzugsweise an eine freizeitorientierte „Spaßgeneration“ verkauft, mag im Gegenzug mit beträchtlichen Ansprüchen konfrontiert sein, wenn er aus diesem Generations-Pool seine Mitarbeiter rekrutieren möchte. So wurde aus dem einstigen Marketing-Problem „Generation X“ Jahre später ein Issue für die Personalentwickler – ein kohortenbedingter Querschnittseffekt, der einfach zu antizipieren war. Besonders stark gilt der Querschnittseffekt für technologische Entwicklungen. Die Erfahrung zeigt mit Regelmäßigkeit, dass sich die wichtigen Umwälzungen niemals so spektakulär wie ursprünglich vermutet ausgewirkt haben, aber dafür umso stärker sämtliche lebensweltlichen Bereiche durchdrungen haben.
- *Die Macht der Kontexte.* Empirische Untersuchungen über Trends und Issues betonen die Rolle von Kontexten für deren Entstehen und erfolgreiche Verbreitung. Insbesondere geeignete Interpretationen, die Benennung mit einem zugkräftigen Etikett oder das Aufkommen von

Trends können zu unerwarteten Resonanzen im breiten Publikum führen. Als Interpretationsphänomene werden Issues möglicherweise zum Gegenstand permanenter Deutungskämpfe. Und ebenso kann es Trends und Deutungsmuster geben, die einem totgeglaubten Issue zu einem unerwarteten Revival verhelfen. Daher gilt es, im Rahmen eines Strategic Issues Management die interpretativen Fähigkeiten im Unternehmen zu stärken (Lester/Piore/Malek 1998), um kritische Themenentwicklungen erkennen und gegebenenfalls brisante Themen antizipieren zu können. Diese zentrale Rolle der interpretativen Fähigkeiten besitzt zwei Momente, die Beachtung verdienen. Erstens zeigt die Erfahrung, dass im Issues Management nicht so sehr auf Grund der Schnelligkeit oder Bandbreite der Informationsakquisition Wettbewerbsvorteile entstehen, sondern durch ein fundiertes Analysieren und Weiterdenken von Trends und Issues. Zweitens bedeutet dies radikalisiert gedacht, dass Issues Management für ein Unternehmen in letzter Konsequenz als Problem-Provider fungiert: Es geht nicht mehr nur darum, Issues frühzeitig zu erkennen und deren Eskalation zu verhindern, sondern darum, Probleme zu formulieren, von denen das Unternehmen nicht einmal ahnte, dass es sie haben könnte.

- *Die Einbettung in das Wissens-Management.* Soll aus herkömmlichem Issues Management ein schlagkräftiges strategisches Management-System werden, muss die Lücke zwischen Akquisition und Auswertung von Informationen einerseits und der Maßnahmenplanung andererseits systematisch geschlossen werden. Fragen des Wissens-Management werden hier besonders virulent. Eine Studie zur aktuellen Praxis des Umfeld-Management in deutschen Großunternehmen hat gezeigt, dass insbesondere bei der Dissemination von Issues- und Früherkennungs-relevanten Informationen unter den Mitarbeitern sowie bei ihrer flächendeckenden Nutzung in strategisch relevanten Bereichen massive Defizite existieren (Liebl 2003). Ein Strategic Issues Management muss folglich sicherstellen, dass das Issues Selling in beiden Richtungen – wie beim Gegenstromprinzip – funktionieren kann: Denn zum Top-down-Problem der Unternehmensspitze („Wie kriegen wir die Issues, die wir als relevant ansehen, in die Köpfe der Mitarbeiter?“) gesellt sich das Problem, wie in Bottom-up-Richtung Issues aus dem Mittel-Management heraus im Unternehmen Karriere machen sollen („Wie kriegen wir die Geschäftsleitung dazu, sich mit den Themen zu beschäftigen, die wir als wichtig für die Zukunft unseres Unternehmens erachten?“). Nur wenn dieses Wechselspiel gesichert ist, wird die strategische Agenda im Unternehmen eine adäquate Antwort auf das Umfeld verkörpern.

Literatur

- Aguilar, F. J.: Scanning the Business Environment; New York, 1967
- Ansoff, H. I.: Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 28, 1976; S. 129–152
- Ansoff, H. I.: Strategic Issue Management; in: Strategic Management Journal, Vol. 1, #2, 1980; S. 131–148
- Chase, W. H.: Public Issue Management: The New Science; in: Public Relations Journal, Vol. 33, #10, 1977; S. 25–26
- Chase, W. H.: Issue Management – Origins of the Future; Stamford, CT, 1984
- Cohen, B. C.: The Press and Foreign Policy; Princeton, NJ, 1963
- Downs, A.: Up and Down with Ecology – The „Issue-Attention Cycle“; in: The Public Interest, #28, Spring, 1972; S. 38–50
- Heath, R. L.: Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges; Thousand Oaks, CA, 1997
- Heath, R. L. and Associates: Strategic Issues Management – How Organizations Influence and Respond to Public Interests and Policies; San Francisco, CA, 1988
- Heath, R. L.; Nelson, R. A.: Issues Management – Corporate Policymaking in an Information Society; Beverly Hills, CA, 1989
- van der Heijden, K.: Scenarios: The Art of Strategic Conversation; Chichester, 1996
- Lester, R. K.; Piore, M. J.; Malek, K. M.: Interpretive Management: What General Managers Can Learn From Design; in: Harvard Business Review, Vol. 76, #2, March–April, 1998; S. 86–96
- Liebl, F.: Schwache Signale und Künstliche Intelligenz im strategischen Issue Management; Frankfurt/M., 1991
- Liebl, F.: Issue Management – Bestandsaufnahme und Perspektiven; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 64, #3, 1994; S. 359–383
- Liebl, F.: Strategische Frühaufklärung: Trends – Issues – Stakeholders; München, 1996
- Liebl, F.: Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends; München, 2000
- Liebl, F.: Auf dem Weg zu einem strategischen Risiko-Management; in: Lange, K. W.; Wall, F. (Hg.): Risikomanagement nach dem KonTraG – Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht; Vahlen : München, 2001; S. 504–528
- Liebl, F.: „Tendenz: paradox“ – Über den Status quo im Trendmanagement; in: Thexis, Vol. 20, #1, Januar, 2003; S. 2–9
- Müller, G.: Strategische Frühaufklärung; München, 1981
- Rogers, E. M.; Dearing, J. W.: Agenda-Setting Research: Where Has It Been, Where Is It Going?; in: Anderson, J. A. (Hg.): Communications Yearbook 11; Newbury Park 1988; S. 555–594
- Schaufler, G. C.: Issues Management: Placing a New Management Concept into its Proper Public Relations Context; unveröffentlichte Dissertation, Salzburg, 1989
- Schaufler, G. C.; Signitzer, B.: Issues Management: Modewort oder ein neuer Weg in der PR? – Ein Begriff macht die Runde; in: pr magazin, #12, 1990; S. 31–34