

Unternehmen im öffentlichen Blickfeld

Zur Funktion und Implementierung von Issues Management-Systemen

Klaus Ries / Peter M. Wiedemann

Ob Unternehmen wollen oder nicht, das Erreichen ihrer Ziele wird von den Interessen der Öffentlichkeit beeinflusst. So gelingt es immer mehr Anspruchsgruppen dank eines zunehmend professionellen Einsatzes der Public Relations und der Kommunikationspolitik, die Medien und eine breite Öffentlichkeit für ihre Anliegen zu mobilisieren. Wird die politische Tragweite solcher Themen ignoriert oder unterschätzt, drohen ökonomisch relevante Konsequenzen zum Beispiel in Form von Konsum-Boykotten oder durch schmerzhaft politische Eingriffe in den unternehmerischen Handlungs- und Entscheidungsspielraum etwa durch Auflagen für Produktion oder Vermarktung. Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste sowie Image-Schäden können folgen. Im schlimmsten Fall kann dies zum Verlust ganzer Märkte führen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen in eine ernsthafte Krise gerät, ist vor diesem Hintergrund heute wesentlich größer als noch vor wenigen Jahren. In vielen Unternehmen fehlt bis heute ein Werkzeugkasten, mit dem frühzeitig das Entstehen und die Bedrohlichkeit von Umfeldthemen abzuschätzen wären. Und obwohl einige Unternehmen diese Hürde dank Frühwarnsystemen und Szenario-Analysen noch erfolgreich nehmen, gelingt es vielfach trotzdem nicht, Schaden abzuwenden. Hier kann ein professionelles Issues Management helfen.

Das Debakel mit der Brent Spar, der berühmte Elchtest, die Einschränkung des Antibiotikaeinsatzes in der Tierzucht, die Klagen gegen Aventis auf Grund des Star-Link-Skandals, die BSE- und die Lipobay-Krise – ohne große Mühe lassen sich Beispiele für Unternehmenskrisen finden, die aus dem Ignorieren gesellschaftlicher Anliegen resultieren. Der Dreh- und Angelpunkt dabei ist, dass Unternehmen sich in immer größerem Ausmaß gesellschaftlichen und politischen Bewertungen stellen müssen. Sie agieren viel stärker als früher in einem öffentlich-politischen Raum. Neben die klassischen unternehmensrelevanten Stakeholder – Aktionäre, Gewerkschaften, Behörden, Politik, Medien, Wettbewerber, Kunden und Zulieferer – sind längst andere Anspruchsgrup-

pen getreten: Umweltverbände, Institutionen des Verbraucherschutzes, Dritte-Welt-Gruppen, die Kirchen, Standortgemeinden und Bürgerinitiativen. Ständig kommen neue Akteure hinzu und andere gewinnen an Bedeutung. Unternehmen müssen heute akzeptieren, dass über Erfolg oder Misserfolg außer am „point of sale“ auch am „point of public opinion formation“ entschieden wird. Denn es gilt: „What is social today is political tomorrow and economic in costs and consequences the day after“ (Coates u.a. 1986).

Was ist Issues Management?

Issues sind Anliegen von Anspruchsgruppen, die sich über die öffentliche Meinung zu Konflikten für ein Unternehmen entwickeln und die Handlungsfähigkeit des betroffenen Unternehmens einschränken können. Issues Management zielt deshalb darauf ab, solche Anliegen, die sich auf das Aktionsfeld eines Unternehmens auswirken können, frühzeitig zu identifizieren und entsprechende unternehmenspolitische Korrekturen einzuleiten, um die damit verbundenen Risiken für das Unternehmen abzuwenden.

In der Regel stehen beim Issues Management Risiken im Vordergrund. Einzelne Issues bergen aber sowohl Chancen als auch Risiken. So etwa die Biotechnologie: Einerseits eröffnet sie Wachstumschancen in Zukunftsmärkten, andererseits können Fragen nach der Sicherheit oder Ethik der Biotechnologie auch erhebliche Risiken induzieren. Issues Management dient demnach

- der Früherkennung von Risiken und Chancen für das Unternehmen, die sich aus öffentlichen Debatten ergeben können,
- der Entwicklung und Begründung einer angemessenen Position,
- der frühzeitigen Anpassung oder Neuentwicklung geeigneter Handlungsstrategien,
- der Vorbereitung auf öffentliche Auseinandersetzungen sowie
- der rechtzeitigen Vermittlung der eigenen Positionen an Meinungsbildner in Politik, Medien und Öffentlichkeit.

Auf die skizzierten Umfeldveränderungen müssen sich Unternehmen einstellen, wollen sie langfristig erfolgreich agieren. Issues Management bietet einerseits hierfür die erforderlichen Werkzeuge und ist andererseits als Analyse-, Planungs- und Entscheidungsprozess zu verstehen, der den unmittelbar wertschöpfungs- und marktbezogenen Aktivitäten zur Seite gestellt werden muss (siehe Abbildung 1).

Identifikation potenzieller und aktueller Issues

Issues-Auswahl

Betroffenheit/Unternehmensrelevanz
Auswirkungen/Gefahrenpotenzial

Issues-Analyse

Inhalt/Kontext
Herkunft
Lebenszyklus
Antriebskräfte
Konsequenzen

Ableitung von Handlungsoptionen

Proaktiv/Reaktiv
Neuorientierung/Abwehr

Abbildung 1: Der Prozess des Issues Management

Die Issue-Identifikation als Ausgangspunkt

In einem ersten Schritt geht es darum, die unternehmensrelevanten Issues zu identifizieren (siehe Kasten). Zuerst müssen die Betrachtungsgrenzen festgelegt werden. Dabei darf der Suchraum jedoch nicht zu eng gefasst werden, um zentrale Risikofelder nicht zu übersehen. Entscheidend für die Grenzziehung sind letztlich die Erfolgs- bzw. Engpassfaktoren, denn Issues, die sich auf jene Faktoren direkt oder indirekt auswirken, dürften von besonderer Bedeutung sein.

Leitfragen zur Issue-Identifikation:

- Welche Faktoren entscheiden heute und in Zukunft über unseren Erfolg oder Misserfolg?
- Welchen Chancen und Risiken stehen wir heute gegenüber, und was sind derzeit unsere dringlichsten Probleme?
- Mit welchen Herausforderungen werden wir es in den nächsten fünf Jahren zu tun haben?

- Welche Entscheidungen werden wir in den nächsten Jahren zu treffen haben?
- Wer wird davon betroffen sein?
- Welche Reaktionen sind zu erwarten?
- Welche Risiken können daraus erwachsen?

Bei der Suche nach Issues bietet es sich an, zunächst ein Team von Führungskräften und Mitarbeitern zu benennen, die bei der Erkennung aktueller und künftiger Issues mitwirken können. Die Zusammensetzung des Teams ist so zu wählen, dass den verschiedenen Umfeldern des Unternehmens Rechnung getragen wird, aus denen Issues erwachsen können. So sind zum Beispiel je nach Unternehmen sozio-kulturelle, politisch-rechtliche, ökologische, technologische und marktliche Umfeldbereiche systematisch nach möglichen Issues zu durchforsten. Die Definition der Issues-Felder erfolgt anhand der Branche/Industrie, der speziellen Situation und der Strategie des analysierenden Unternehmens. Denkbar ist es auch, diesen Prozess der Analyse mehrstufig zu durchlaufen: Die Issue-Suche kann zunächst in den Facheinheiten beginnen (zum Beispiel generiert zunächst die Forschung potenzielle technologische Issues, Marketing und Vertrieb beleuchten das marktliche Umfeld usw.). In einem zweiten Schritt werden dann die Ergebnisse der verschiedenen Arbeitsgruppen aggregiert und den jeweils anderen Teams zur Bewertung vorgelegt. Ein solcher Prozess sollte schließlich in einen Management-Workshop münden, in dem die vorab priorisierten Issues ergänzt, diskutiert und ausgewählt werden. Im Folgenden ein Überblick über den idealtypischen Ablauf einer Issue-Identifikation:

Ablauf der Issue-Identifikation

- Zur Issue-Suche kommen verschiedene Teilnehmer in Kleingruppen zusammen. Sie sollten die verschiedenen Perspektiven des Unternehmens repräsentieren (R&D, Finanzen, Vertrieb, Beschaffung, Produktion, Umweltschutz, Personalentwicklung, IT etc).
- Zur Vorstrukturierung kann eine Sammlung von möglichen Issues durchgeführt werden. Dies kann per E-Mail oder auf einer Intranetplattform erfolgen.
- Bei der Suche nach Issues sollten anfangs die Betrachtungsgrenzen und Schwerpunkte nicht zu eng gefasst werden. Eine Eingrenzung kann bei der Bewertung immer noch erfolgen.

- Es ist sinnvoll, bei der Suche nach Issues verschiedene Zugänge zu wählen. Der Gruppe werden verschiedene Fragestellungen vorgegeben, auf die sich jeder einzelne vorbereiten kann.
- Für die weitere Ermittlung der Issues sollte sich die Gruppe an die Regeln des Brainstorming halten, die der Förderung der Kreativität dienen.
- Am Anfang der Issues-Sammlung sollte ein Impuls-Vortrag mit provozierenden Thesen über die Zukunftsentwicklung stehen.
- Jeder hat das Recht, Issues zu nennen. Kritik ist verboten, es kommt auf jede Nennung an.
- Es sollten möglichst konkrete Issues genannt werden.
- Dabei sollten auch die Issues bedacht werden, die aus künftigen unternehmerischen Entscheidungen resultieren können.
- Alle genannten Issues sollten in geeigneter Weise visualisiert werden (Pinnwände, Metaplantchnik o.ä.).
- Nach Abschluss der Issues-Sammlung werden die verschiedenen Issues systematisiert.

Die Issue-Auswahl

Ein Unternehmen kann nicht alle Issue-Kandidaten weiter verfolgen. Es muss Prioritäten setzen und sich auf die wichtigsten Issues konzentrieren. Dieser Schritt erfordert klare Bewertungsregeln. Die Auswahl kritischer Issues setzt an den folgenden Fragen an:

- Welche Funktionsbereiche sind für das Unternehmen besonders bedeutsam (Orientierung an den Erfolgsfaktoren des Unternehmens)?
- Wie groß sind mögliche Auswirkungen der Issues auf das Unternehmen?
- Wie groß ist die Verletzbarkeit des Unternehmens?

Dabei ist es zweckmäßig, explizite Kriterien festzulegen, die eine systematische Bewertung ermöglichen. Die qualitative Bewertung, die sich an Hand eines Punktbewertungsmodells durchführen lässt, ermöglicht eine erste grobe Trennung der Issues nach der Handlungsdringlichkeit (siehe Tabelle 1). Die Bewertungsaspekte reflektieren die gleichen Elemente, die auch bei der Feinanalyse besonders relevanter Issues zum Tragen kommen und später im Text dargelegt

werden. Im Zuge der Bewertung reicht aber eine Grobanalyse in der Regel aus.

Bewertungsaspekt	Kriterien
Relevanz für das Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Trifft das Unternehmen in besonderer Weise (Alleinstellungsmerkmal) • Ist ein Branchenthema • Ist ein generelles Thema
Funktionsbereiche und Sparten	<ul style="list-style-type: none"> • Issue betrifft das Unternehmen insgesamt • Issue betrifft bestimmte Sparten • Issue betrifft einen oder mehrere Funktionsbereiche
Reichweite des Issue	<ul style="list-style-type: none"> • Lokal • National • Global
Triebkraft des Issue	<ul style="list-style-type: none"> • Nur wenige • Anschlussfähig an Öffentlichkeit • Politikfähig
Schadenspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile • Finanzen • Produkt-/Unternehmensimage

Tabelle 1: Scoring-Modell zur Bewertung der Issue-Relevanz

Hilfreich ist zur Verdichtung eine Aufteilung in drei Klassen von Issues mit Hilfe einer Matrix (siehe Abbildung 2): Dringlicher Handlungsbedarf (Feld 1), Issues mit Planungsbedarf (Feld 2) und Issues mit Beobachtungsbedarf (Feld 3).

Ein Beispiel dafür ist der Ansatz der Schweizer Rückversicherung (Shimpi 1999). Nach vorgegebenen Suchrastern werden in einem Survey

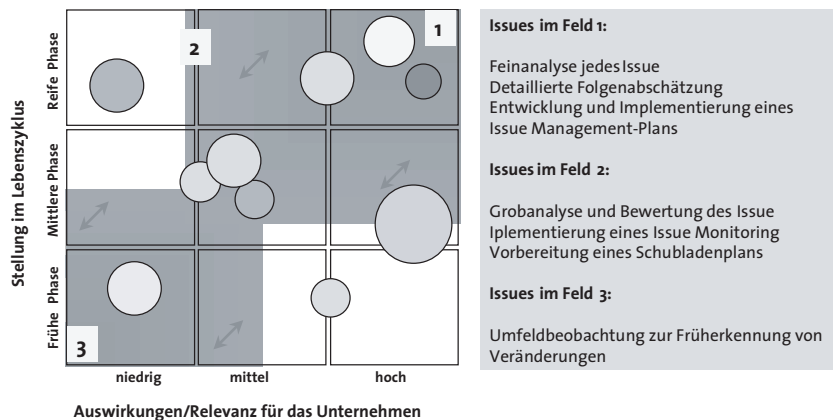


Abbildung 2: Issues-Klassifikation

die wichtigsten Risiken erhoben. Merkmal des Risk Mapping ist jedoch, dass dabei alle Bereiche eines Unternehmens (Umwelt, Produkthaftung, Naturkatastrophen, Patentverletzungen, Veränderungen von Rechtsordnungen, Währungsrisiken, Produktsabotage, Unterbrechungen von Geschäftsabläufen sowie Datenverluste in der EDV) betrachtet werden.

Nachfolgend müssen die Top Issues (Feld 1) genauer bewertet werden. Eine monetäre Quantifizierung der Folgen der ausgewählten Issues ist unerlässlich, denn diese

- unterstützt die genauere Priorisierung der zu bearbeitenden Issues;
- zwingt dazu, Szenarien für das zu analysierende Issue systematisch und bis zum Ende in ihrer Wirkung auf das Unternehmen hin zu durchdenken, und
- wird psychologisch wirksam, indem sie – ohne Panikmache anhand nachvollziehbarer Analysen – dem Management vor Augen führt, um welchen Wert es im Einzelnen geht und weshalb eine Ressourcenbereitstellung gerechtfertigt erscheint.

Zur Gewährleistung der Vergleichbarkeit bietet es sich an, eine einheitliche Maßgröße, etwa den so genannten „Value at Risk“ zu Grunde zu legen, der die Summe der abgezinsten Gewinneinbußen repräsentiert, die durch ein bestimmtes Issue verursacht werden können. Da die persönliche Risikowahrnehmung und -präferenz des Beurteilenden einen erheblichen Einfluss auf die Schätzung des potenziellen „Value at Risk“ hat, ist zusätzlich zu einer klaren Prozessbeschreibung – gerade bei einer dezentral organisierten Issue-Bewertung – Unterstützung durch einen zentralen Experten (etwa durch Mitarbeiter eines spezieller Stabs oder des Controlling bzw. durch externe Unterstützung) unerlässlich. Dieser Experte sollte sich bemühen, die individuellen Neigungen zu Pessimismus oder Optimismus auszubalancieren.

Die Issue-Feinanalyse

Bei der Feinanalyse von Issues stehen fünf Fragen im Vordergrund:

- Worum geht es bei dem Issue (Issue-Inhalt)?
- Woher stammt das Issue (Issue-Herkunft)?
- Wie hat sich das Issue entwickelt (Issue-Lebenszyklus)?
- Was treibt das Issue an (Issue-Antriebskräfte)?
- Welche Auswirkungen hat das Issue und wie bedeutsam ist es für das Unternehmen (Issue-Auswirkungen und Bedeutsamkeit)?

Grundsätzlich können Issues aus allen möglichen Themenfeldern (Sicherheit, Gesundheit, Umwelt, Technologie, Recht, Nachbarschaft) Bedeutung erlangen, zum anderen kann der erweiterte Geschäftsbe- reich entlang der Wertschöpfungskette betrachtet werden (Beschaffung, F&E, Produktion, Logistik, Vertrieb, Entsorgung). Die Schwierigkeit besteht nun darin zu erkennen, welches Thema sich zu einem Issue entwickeln kann. Als Faustformel kann gelten, dass insbesondere solche Entwicklungen aufmerksam betrachtet werden sollten, die

- die Potenz haben, Geschäftsfelder nachhaltig zu beeinflussen (z.B. E-Commerce),
- die das Wertschöpfungspotenzial von Unternehmen betreffen (z.B. Patentlaufzeiten),
- die kritische gesellschaftliche Probleme schaffen können (z.B. strukturelle Arbeitslosigkeit),
- von veränderten Normen und gesellschaftlichen Wertvorstellungen betroffen sein können (z.B. Ausweitung der Verantwortungszuschreibung von Unternehmen, z.B. in Bezug auf sexuelle Belästigung im Unternehmen),
- mit Veränderung in der globalen Ökonomie zusammenhängen (Standards der Wirtschaftsprüfung).

Für die Beantwortung der Frage „Woher stammt das Issue?“ sind aus der Sicht von Unternehmen zwei Issue-Klassen zu unterscheiden. Issues kommen einmal „von außen nach innen“ in das Unternehmen. Das heißt: Schwache Signale werden Anliegen, Anliegen werden öffentliche Issues und die wiederum können zu strategisch bedeutsamen Issues für das Unternehmen werden. Issues können aber auch durch unternehmerische Entscheidungen induziert bzw. verstärkt werden. Als Folge einer Entscheidung ergeben sich Risiken – wie im Falle der Royal Dutch Shell, die die Brent Spar in der Nordsee versenken wollte. Eine Unternehmensentscheidung löste eine Boykott-Aktion aus.

Dagegen war die öffentliche Ablehnung der Chlorchemie ein typisches „Issue in“. Hier hatte sich vor circa 20 Jahren mit dem Seveso-Unglück eine Entwicklung angebahnt, die heute die Chlorchemie generell in Ver- ruf gebracht hat. Das von Chemiekritikern ins Leben gerufene Issue „Sanfte Chemie“, d.h. die Ökoeffizienz von Produkten und Produk- tionsprozessen in der Chemie, wurde von den betroffenen Unterneh- men zu spät als Chance erkannt und unter dem Motto „Responsible Care“ genutzt.

In zeitlicher Perspektive lassen Issues einen charakteristischen Lebens- lauf erkennen (siehe Abbildung 3). Sie entwickeln sich zunächst in einem

komplizierten Prozess. Das Issue beginnt als schwaches Signal. Es braucht Gruppen oder Personen, die das Issue benennen und dazu eine Meinung vorgeben. Als Interessenvertreter formulieren sie ein Anliegen. Das Anliegen wird aber nur von wenigen Menschen vorgetragen. Das Issue findet Verstärkung, wenn es Personen oder Gruppen mit Überzeugungen verbindet, die in der Öffentlichkeit bereits etabliert und bedeutsam sind. Das Issue wird dann von den Medien aufgenommen und gewinnt die moralische Unterstützung einer größeren Bevölkerungsgruppe. Es rückt als „öffentliches Issue“ auf die Agenda der Medien. Politiknahe Gruppierungen nehmen sich des Issue an und setzen es auf die politische Agenda. Eine neue politische Konfliktlinie ist etabliert, die als „Konflikt-Issue“ für das Unternehmen bedeutsam wird. Von dort ist es nur ein Schritt hin zu Auflagen und Ge- oder Verboten, die das Unternehmen betreffen. Schließlich kann sich das Issue sogar zu einem Dauerkonflikt oder Krisenthema für das Unternehmen entwickeln.

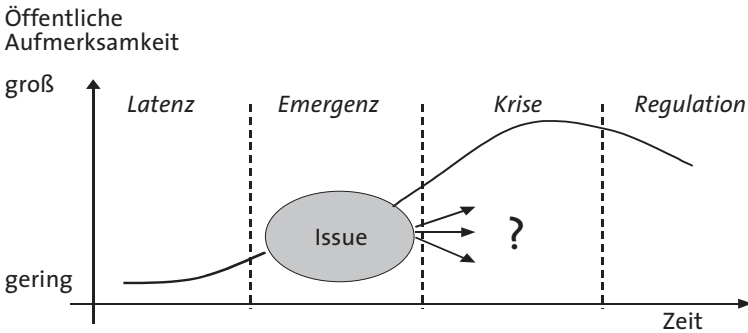


Abbildung 3: Lebenszyklus eines Issues

Die Bestimmung der Stellung des Issues im Lebenszyklus ist sowohl für die Prioritätensetzung bezüglich der identifizierten Issues als auch für die Auswahl geeigneter Handlungsstrategien wichtig. Dabei gilt, dass der Handlungsspielraum des Unternehmens zumeist umso größer ist, je früher ein Issue erkannt wird (siehe Tabelle 2).

Issue-Entwicklung	Geschehen
Schwaches Signal	Ein neues Thema kündigt sich an.
Anliegen	Das Thema wird von einer Anspruchsgruppe aufgenommen und verstärkt.
Öffentliches Issue	Das Anliegen findet moralische Unterstützung in der Öffentlichkeit und das Interesse der Medien.

Konflikt-Issue	Das öffentliche Issue bildet eine Konfliktlinie mit dem Unternehmen.
Dauerkonflikt-Issue	Die Fronten sind verhärtet. Das Issue führt zu einem Dauerkonflikt.
Krisenthema	Das strategische Issue spitzt sich zur Krise zu.
Regulation	Das Issue wird politisch geregelt.

Tabelle 2. Stadien der Issue-Entwicklung

Nicht alle Issues entwickeln sich nach diesem Muster eines solchen idealen Lebenszyklus, in dem die Mobilisierung der Öffentlichkeit der kritische Punkt ist. Bei der Issue-Entwicklung gilt es daher, die spezifischen Triebkräfte aufmerksam zu beachten. Sie befördern, wenn vorhanden, das Issue auf seinem Lebenszyklus. Für diese Entwicklung sind vor allem die Auffälligkeit des Issue sowie seine Anschlussfähigkeit an bestehende Werte und Orientierungen von Bedeutung. Das Issue muss einprägsam sein und sich vor anderen möglichen Issues auszeichnen. Es muss darüber hinaus einem bestimmten „Täter“ oder einer „Tätergruppe“ zuzuordnen sein, also zum Beispiel einem bestimmten Unternehmen (siehe Tabelle 3).

Issues entwickeln sich, weil...	Beispiel
sie verständlich und anschlussfähig an bestehende Überzeugungen sind.	Slogans, die leicht zu prägen sind, wie „Kernkraft – Nein, danke“.
sie dramatische Qualitäten haben.	Ein Skandal oder Störfall tritt ein.
Betroffene identifizierbar oder nah sind.	Opfer sind vorhanden, Auswirkungen in der Nachbarschaft werden befürchtet.
Täter rasch gefunden werden können.	Unternehmen werden angeklagt.
es eine starke Unterstützerguppe gibt.	Umweltverbände nehmen sich des Issue an.
alternative Optionen vorhanden sind.	Regenerative Energiequellen statt Kernenergie.
Eliten und Meinungsführer das Issue unterstützen.	Lehrer, Ärzte, Pfarrer.
ein Medieninteresse vorliegt.	Die Medien berichten; Sondersendungen werden ausgestrahlt etc.
das Issue politisch verwertbar ist.	Parteien nehmen sich des Issue an.

Tabelle 3: Triebkräfte der Issue-Entwicklung

Darüber hinaus muss auch eine „Opfergruppe“ vorhanden sein, die durch den Täter geschädigt wird oder geschädigt werden kann. Kritische Ereignisse wie Unfälle oder Störfälle verstärken dann die Aufmerksamkeit für das Issue. Schließlich müssen auch im Zusammenhang mit dem Issue „bessere“ Alternativen existieren – d.h. andere technische oder sonstige Möglichkeiten –, die Schäden für die „Opfergruppe“ ausschließen. Die Issue-Entwicklung hängt schließlich auch vom Verhalten des Unternehmens ab. Wer Issues beeinflussen will, muss versuchen, frühzeitig einzugreifen. Mitbestimmen und Gestalten geht vor Abwarten und Reagieren.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Analyse der Auswirkungen von Issues. Diese können sich direkt oder indirekt über die Öffentlichkeit – z.B. durch Proteste und Demonstrationen –, den Markt – z.B. durch einen Konsumenten-Boycott – oder den Staat – z.B. durch Gebote und Verbote – auf Unternehmen auswirken (siehe Kasten).

Mögliche Auswirkungen von Issues

- Aktienkursverfall
- Schwierigkeiten am Kapitalmarkt
- Produktrückruf oder -aufgabe
- Technologie- und Standort-Akzeptanzprobleme
- Image-Probleme in der Öffentlichkeit und bei Mitarbeitern
- Auflagen von Behörden
- Umwelt- und Produkthaftpflichtigkeit
- Kompensationszahlungen

Die Issue-Auswirkungen für Unternehmen hängen zudem von der spezifischen Verletzbarkeit des Unternehmens ab.

Verletzlichkeit von Unternehmen

Ein Unternehmen ist umso verletzlicher,

- je näher es mit seinen Produkten am Konsumenten ist,
- je sensibler der Konsumbereich ist (z.B. Pharma),
- je mehr es am Markt exponiert ist (z.B. als Marktführer),
- je bekannter das Unternehmen in der Öffentlichkeit ist,
- je weniger das Unternehmen vorbereitet ist.

Nach der Bedeutsamkeit der Auswirkungen für das Unternehmen lassen sich Issues unterschiedlichen Hierarchiestufen zuordnen:

- Ein Konzern-Issue, das sich auf das Unternehmen als Ganzes bezieht, hat folgende Kennzeichen: Es betrifft mehr als ein Geschäftsfeld, seine Auswirkungen sind global, es ist mit einem Image-Schaden für das gesamte Unternehmen verbunden, und es kann ein hohes finanzielles Risiko bedeuten. Ein Beispiel dafür sind die Bilanzskandale der US-Firmen Enron und WorldCom, welche diese Unternehmen in die Krise geführt haben.

- Geschäftseinheit-Issues sind solche Entwicklungen, die nur einen bestimmten Geschäftsbereich tangieren. Beispiele dafür sind die öffentliche Debatte um Tierversuche sowie die Auseinandersetzungen um die Gesundheitsgefährdungen durch Pflanzenschutzmittel.

Ableitung von Issue-Maßnahmen

Nachdem die Issues beurteilt wurden, geht es um die Weichenstellung: Was ist zu tun? Diese Entscheidung ist vor allem von zwei Kriterien abhängig: von der Dringlichkeit des Issues und von dessen Auswirkungen auf das Unternehmen, wie sie z.B. über das „Value at Risk“ bestimmt werden können.

Issues mit gravierenden Auswirkungen, die bereits als Konflikt-Issues etabliert sind, verlangen rasches Handeln, da sie ein beträchtliches Krisenpotenzial besitzen. Hier kommt es darauf an, solche Issues im Detail zu analysieren, Szenarien zu deren weiterer Entwicklung zu durchdenken und Handlungsstrategien festzulegen (siehe Kasten). Es ist als erstes zu entscheiden, wer im Unternehmen die „Issue-Verantwortung“ übernimmt. Das heißt: Wird das Issues Management von der Zentrale, einer Geschäftseinheit oder einer anderen Einheit verantwortet? Für diese Issue-Klasse ist ein akuter Vorfall, etwa ein Produktrückruf, ein typisches Beispiel.

Management von Issues

- Analyse des Lebenszyklus aller Issues
- Identifikation relevanter Stakeholder
- Bewertung der Positionen der Stakeholder und Suche nach möglichen Verbündeten
- Bestimmung der eigenen Position zu dem Issue und Entscheidung für eine Basisstrategie (proaktiv, reaktiv, Anpassung, Widerstand)
- Entwicklung eines Maßnahmen- und Kommunikationsplans
- Definition kritischer Beobachtungsvariablen, die als Auslöser für bestimmte Stufen des Handlungsplans dienen
- Definition kritischer Erfolgsgrößen und Alternativpläne

Bei Issues, die weniger dringend sind, weil sie erst beginnen, öffentliches Interesse zu erlangen, und deren weitere Entwicklung noch nicht klar abzusehen ist, muss auf Vorrat gedacht werden. Denn bei dieser Issue-

Klasse existiert noch die Chance, Einfluss auf die weitere Entwicklung des Issues zu nehmen. Im Mittelpunkt steht deshalb die Planung mittelfristiger Strategien für das Issues Management. Dabei spielt die Risikowahrnehmung in der Öffentlichkeit eine wichtige Rolle. Unternehmen müssen diese beobachten und eine angemessene Risikokommunikationsstrategie entwickeln (Wiedemann et al. 2000). Indikatoren für die Verstärkung der Risikowahrnehmung sind:

- Das Risiko ist verständlich und anschlussfähig an bestehende Überzeugungen.
- Es weist dramatische Qualitäten auf: Das Risiko löst Angst und Empörung aus und ist durch eine unfreiwillige Exposition einer großen Anzahl von Menschen charakterisiert.
- Die gesellschaftliche Risiko-Nutzen-Verteilung wird als ungerecht erlebt.
- Strukturähnliche Risiken haben in der Vergangenheit zu Kontroversen geführt.
- Den verantwortlichen Unternehmen wird nicht vertraut.

Schließlich gibt es noch Issues im Frühstadium. Es handelt sich hier um Trends oder neue Entwicklungen, die in Insider-Kreisen diskutiert werden. Ein Beispiel hierfür sind die Chancen und Risiken der Nanotechnik. Ob und wie solche Entwicklungen Geschäftsfelder eines pharmazeutischen Unternehmens beeinflussen werden, ist noch weitgehend unbekannt. Die Aufgabe besteht somit darin, solche Trends zu beobachten. Dies ist Aufgabe von Think Tanks oder anderen Stabseinheiten, die sich mit dem Long-range Planning befassen. Zeithorizonte von 15 bis 20 Jahren sind dabei keine Seltenheit.

Entwicklung von Handlungsoptionen

Handlungsstrategien für den Umgang mit Issues lassen sich entlang der Dimensionen „prokativ – reaktiv“ und „Neuorientierung – Abwehr“ systematisieren (siehe Abbildung 4).

Eine weitere Entscheidungshilfe für die Bestimmung der Handlungsstrategie stellt die Lückenanalyse dar. Dabei geht es um die Betrachtung möglicher Konfliktpotenziale zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern (Sopow 1994). Lücken können bestehen zwischen

- Worten und Taten (Handlungslücke),
- dem, was das Unternehmen sagt und tut und seiner Wahrnehmung bei den Stakeholdern (Kommunikationslücke) sowie

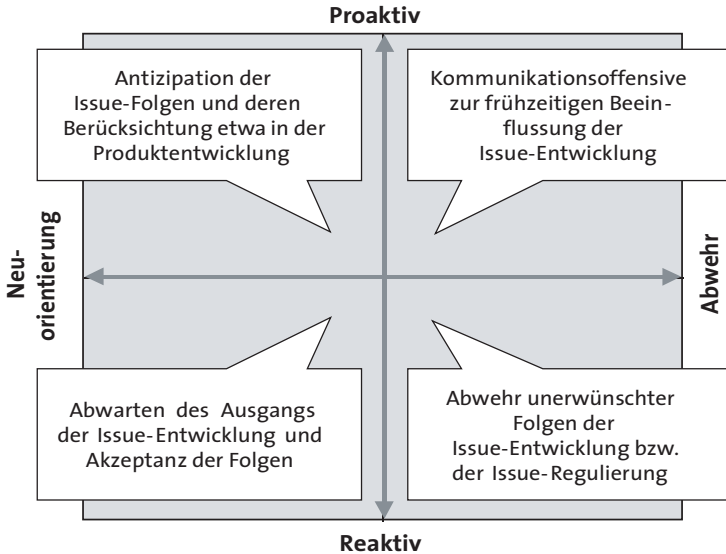


Abbildung 4: Optionen von Handlungsstrategien

- der Wahrnehmung des Unternehmens und den Erwartungen bzw. Ansprüchen an das Unternehmen (Erwartungslücke).

Es liegt auf der Hand, dass die unterschiedlichen Lücken auch unterschiedliche Handlungsoptionen des Unternehmens nahe legen. So erfordern Handlungslücken, Worten auch die entsprechenden Taten folgen zu lassen. Kommunikationslücken verlangen nach klaren Botschaften. Dabei spielen Source-Effekte eine zentrale Rolle: Wird einem Unternehmen Vertrauen entgegengebracht – etwa auf Grund positiver Vergangenheitserfahrungen oder eines insgesamt positiven Unternehmensimages –, steigen die Chancen, wissenschaftlich-technische Fakten zur Beeinflussung eines Issue-Verlaufs erfolgreich in die Arena einer öffentlichen Debatte einzubringen. Erwartungslücken erfordern eine genaue Prüfung: Worauf beruhen die Ansprüche an das Unternehmen? Handelt es sich um zweifelsfreie Fakten, oder geht es eher um „Wahrnehmung“ oder Werte? Allerdings sind Fakten und Werturteile nicht immer leicht voneinander abgrenzbar, wie die Debatte um mögliche Risiken der grünen Gentechnik zeigt. Deshalb wird sich die aus Unternehmenssicht vorgenommene Issue-Einordnung auch nicht immer durchsetzen. Gerade wissenschaftlich-technisch geprägte Unternehmen neigen dazu, ihre Beurteilungskompetenz zu überschätzen und die Macht der öffentlichen Meinung zu unterschätzen.

Implementierung eines Issues Management

Der Aufbau eines Issues Management ist ein längerfristiger Prozess der Organisationsentwicklung, der auf die Situation des Unternehmens und die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter zugeschnitten sein muss. Erfahrungen zeigen, dass dieser Prozess nicht zuletzt auf Grund einiger typischer Hürden organisationaler Veränderungsprozesse mitunter mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann, denn vielfach kann die Unternehmenskultur eine entscheidende Barriere für den Einführungserfolg darstellen. Zum einen ist gerade in Großunternehmen vielfach eine organisatorische und mentale Barriere zwischen operativen, unmittelbar auf das eigentliche Geschäft bezogenen und auf die fernere Zukunft gerichteten Fragestellungen vorhanden, auf die keine eindeutigen Antworten gegeben werden können. So kann etwa die Beschäftigung mit zukunftsgerichteten und (noch) nicht unmittelbar geschäftsrelevanten Themen sowohl insbesondere seitens der mittleren Führungskräfte als auch von den Mitarbeitern selbst als kontraproduktiv bewertet werden. „Sie haben wohl nichts zu tun?“ oder „Damit verdienen wir nicht unser Geld!“ sind gängige Kommentare, wenn es um die Implementierung eines Issues Management geht.

Vor diesem Hintergrund ist bei der Konzeption und der organisatorischen Implementierung zum einen darauf zu achten, dass solche unternehmenskulturellen Barrieren erkannt und überwunden werden. Zum anderen hat sich bewährt, das Issues Management mit bereits etablierten Führungs-, Planungs- und Kontrollinstrumenten und -prozessen sehr eng zu verzahnen. So gibt es bei DaimlerChrysler eine Issue-Liste, die wöchentlich in die Vorstandssitzung gegeben wird. Weiterhin spielt die klare Regelung der Verantwortung unter Berücksichtigung des Linien-Management eine wichtige Rolle. Welcher Marketing-Manager hat es schon gerne, wenn ein zentraler Stab, der sich mit Issues Management beschäftigt, für sein Geschäftsfeld zukünftige Bedrohungen aufzeigt, die ihm vielleicht bislang entgangen sind?

Eine solche Integration des Issues Management in die eigentliche unternehmerische Tätigkeit kann nur gelingen, wenn die erforderlichen Ressourcen existieren und die Bereitschaft zur Beschäftigung mit vordergründig geschäftsfernen Issues auch in operativen Einheiten vorhanden ist. Der folgende Kasten gibt einen Überblick über die wichtigsten Schritte der Implementierung.

Zentrale Schritte bei der Implementierung eines Issues Management (IM)

- Commitment des Management (IM zur Chefsache machen)
- Schaffung der personellen Kapazitäten für ein IM-Kernteam
- Aufnahme des Themas IM in die betriebliche Weiterbildung
- Nutzen des IM für die „Linie“ verdeutlichen
- Abstimmung mit anderen Service-Einheiten des Unternehmens
- Integration des IM in bestehende Planungsprozesse
- Aufbau dezentraler Kapazitäten (IM darf nicht den Anstrich reiner Stabstätigkeit haben)
- Festlegung der Issue-Verantwortlichkeiten der Linie (IM als Kerntätigkeit)
- Früherkennung von Issues in das Management-Bewertungssystem aufnehmen

Damit ist eine weitere Hürde bei der Implementierung angesprochen: Die Frage des Umgangs mit Risiken generell. Zwar liegt es auf der Hand, dass Unternehmertum ohne das Eingehen von Risiken undenkbar ist; in zahllosen Biographien werden Mythen über die Risikobereitschaft ja geradezu als originäre Eigenschaft eines Unternehmers beschrieben. Dennoch ist es kein Geheimnis, dass mit dem Grad der Diversifikation und der damit teilweise zwangsläufig zusammenhängenden Delegation von Entscheidungen ein Bruch zwischen dem Entscheidungsträger (Management) und dem Risikoträger (Eigner, Aufsichtsrat, Kapitalgeber) einhergeht. Es ist offensichtlich: Wenn etwa die Sparten eines Unternehmens zum Beispiel um knappe Investitionsmittel beim Vorstand buhlen müssen, gewinnt die Kommunikation über Risiken eine andere Qualität. Wer stellt dann schon gerne Risiken in der Vordergrund? Es sind deshalb klare Regeln nötig, wie unternehmensintern über Risikopotenziale kommuniziert werden soll.

Obwohl der Aufbau eines Issues Management Zeit braucht, benötigen alle Beteiligten kurzfristig Erfolgserlebnisse, die ihnen den Nutzen dieses Vorhabens einsichtig machen. Bei der Einführung ist deshalb darauf zu achten, dass mit Maßnahmen begonnen wird, die einerseits keine zu großen Umstellungen im Unternehmen nach sich ziehen, die aber andererseits eine hohe Bedeutung für das Issues Management besitzen. So könnte beispielsweise mit dem Aufbau einer Datenbank begonnen werden, die das bereits im Unternehmen verfügbare Wissen systematisiert.

Der kritische Erfolgsfaktor ist vor allem das Verhalten des Top-Management. Es geht hierbei sowohl um eine Vorbildfunktion als auch um den Willen und die Bereitschaft, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen und erforderliche Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen, auch wenn dies nicht unmittelbar zur Erhöhung der Profitabilität beiträgt.

Literatur

Coates, J.F. et al.: Issues Management, Mt. Airy: Lomond Publications, 1986

Krönig J., Fischermann Th.: Herren der Schöpfung – gescheitert; in: Die Zeit vom 27.7.2000, S. 26–27 (vgl. o.V.; in: Ernährungsdienst vom 8.7.2000)

Shimpi, P.A.: Integrating Corporate Risk Management. Swiss Re New Markets, New York, NY, 1999

Sopow, E.: The Critical Issues Audit.: Leesburg, Virginia: Issue Action Publication Inc., 1994

Wiedemann, P. u.a.: Risikokommunikation für Unternehmen. Düsseldorf, 2000. Siehe auch: http://www.fz-juelich.de/mut/vdi/vdi__bericht/index.html