

Chimia 52 (1998) 719–724
 © Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
 ISSN 0009–4293

Issues Management im internationalen Umfeld



Jorge Wernli*

Issues Management in a Global Environment

Abstract. The purpose of this presentation is to give an overview on the newest developments on Issues Management in international companies. The conclusions were drawn from business experience at *Ciba* and *Novartis* as well as from international and American benchmark studies in the industry over the last ten years.

The conclusions address expected trends and requirements beyond the year 2000 and focus on the increasing importance of a company's good reputation. In an environment characterized by fast advancing globalization, a revolution in information/communication technologies, fierce media competition and an increasing number of active stakeholders, the reputation of a company is becoming a key success factor for its sustainable growth.

Besides being successful in the marketplace of products, companies are under increasing pressure to be winners in the marketplace of opinions. A well-conceived Issues Management approach can be decisive in that effort.

When unforeseen incidents and accidents actually happen, Issues Management can help the company respond quickly and professionally preventing the kind of functional paralysis that often accompanies crisis situations.

Based on these conclusions, the article also contains a benchmark evaluation model, which can be used to evaluate a company's Issues Management function.

Einleitung

Dieser Beitrag soll einen Überblick verschaffen über das Issues Management im internationalen Umfeld, wie es bei verschiedenen international tätigen Firmen gehandhabt wird. Die Schlussfolgerungen

gründen auf der eigenen Erfahrung bei *Ciba* und *Novartis* sowie auf Benchmark-Studien in den letzten zehn Jahren.

Die Aussagen betreffen ein Issues Management, welches die Bedürfnisse über das Jahr 2000 hinaus abdecken soll. Vor allem soll der zunehmend wachsenden Bedeutung des Images eines Unternehmens entsprochen werden, dessen Umfeld von der Globalisierung, von der Informationsrevolution durch Medien wie Internet oder Fernsehen, von der Vervielfachung involvierter Interessengruppen sowie der zunehmenden Mitsprachemöglichkeit des Einzelnen geprägt ist. Neben dem Markt der Produkte setzt das nach-

haltige Wachstum eines Unternehmens immer mehr auch ein Bestehen im Markt der Meinungen voraus. Ein gut konzipiertes Issues Management kann zu diesem Zweck bei Störfällen massgebend sein. Der Beitrag enthält neben der Übersicht der Issues-Management-Funktionen auch Benchmark-Bewertungsschemata, welche zur Bewertung der Güte eines Issues Managements verwendet werden können.

1. Umfeld – Image wird wichtiger

Gemäss Prof. Dr. *Walter P. von Wartburg*, Leiter von *Novartis Communication*, müssen immer mehr Unternehmen nicht nur im Produktmarkt bestehen können, sondern ebenso im Markt der Meinungen erfolgreich sein.

Das Image, die soziale Akzeptanz, eines Unternehmens spielt eine immer wichtigere Rolle für den nachhaltigen Erfolg, da:

- der Absatz zunehmend vom Image des Unternehmens beeinflusst wird,
- die Märkte globaler werden,
- ein erhöhter positiver Bekanntheitsgrad eine effizientere Kommunikation erlaubt,
- die Bewertung in den Finanzmärkten beeinflusst wird.

Das Image eines Unternehmens wird heute massgebend durch die öffentliche und veröffentlichte Meinung beeinflusst. Die Medien spielen dabei eine Schlüsselrolle. Die schnell voranschreitende Globalisierung und die steigende Medienkonkurrenz führen zu einer immer stärkeren Medienpräsenz. Immer mehr Unternehmen finden sich bei kontroversen Situationen im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Das Interesse konzentriert sich vor allem auf Veränderungen mit stark emotionalem Effekt. Die veröffentlichte Meinung beeinflusst Verbraucher, Politiker, Behörden, Analysten und Meinungsbildner in ihrer Einstellung zum Unternehmen.

Speziell bei der Bewältigung von Störfällen sind Unternehmen mit hohen Meinungsmarktanteilen erfolgreicher, da mit den relevanten Interessengruppen und dem Publikum effizienter kommuniziert werden kann.

Die meisten Unternehmen, speziell im chemischen und biologischen Bereich, weisen gut funktionierende Ereignisdienste aus, vor allem, wenn es um die Produktionsprozesse geht. Trotzdem können Krisen vielfach nicht vermieden werden, und diese spielen sich meistens nicht auf der technischen Ebene ab. Eine unprofessionelle Handhabung der kritischen Issues

*Korrespondenz: J. Wernli
 Leiter Communication Products & Services
 Novartis International AG
 Novartis Communication
 S-200.371
 CH-4002 Basel

kann bleibende Imageschäden zur Folge haben. Ein gutes Image und das Vertrauen brauchen eine lange Aufbauzeit, können allerdings in sehr kurzer Zeit zerstört werden.

2. Issues Management – Management des Ausgleichs

Im Rahmen dieses Lernprozesses entscheiden sich immer mehr Unternehmen für die Implementierung eines Issues Managements und beginnen mit dem Aufbau der dafür notwendigen Voraussetzungen und Fähigkeiten.

Wer braucht ein Issues Management?

Es sind dies vor allem Unternehmen, auf die sich das öffentliche Interesse richtet:

- Grosse, internationale Unternehmen
- Unternehmen nahe dem Endverbraucher (wo weitreichende Effekte erwartet werden können)
- Unternehmen, welche in der Entwicklung und Anwendung von neuen Technologien führend sind (Biotechnologie)
- Unternehmen mit der Produktion oder mit Produkten, die Gesundheits- oder Umweltschäden verursachen könnten
- Markt- oder Branchenleader
- Unternehmen mit zu bewältigender Vergangenheit
- Unternehmen mit hohem Rationalisierung- und Automationspotential
- Unternehmen, welche Entwicklungsländer bedienen.

Mehrere Unternehmen in den USA haben seit den 60er Jahren mit dem Issues Management ihre Erfahrungen gemacht. Dazu gehören unter anderem GMC, AT&T, Firestone, GE, United Airlines, Westinghouse, Johnson & Johnson, Gerber sowie Bank of America.

Was ist Issues Management?

Issues Management tritt unter verschiedenen Namen wie z.B. Public Affairs, Corporate Affairs, Strategic Services oder eben Issues Management auf. Es umfasst die Antizipation, die Vorbereitung und das Management von kontroversen Situationen öffentlichen Interesses. Die unternehmerische Ausprägung eines Issues Managements hängt stark davon ab, wie ein Unternehmen den Begriff 'Issue' definiert. In den meisten Fällen gilt folgende Definition:

Issue = Kontroverse von öffentlichem Interesse, welche ein Politikum ist oder zu einem werden kann™

Die Erfahrung zeigt, dass Issues Lebenszyklen aufweisen. In der frühen Phase ihres Entstehens handelt es sich um artikulierte Besorgnisse, welche durch Exponenten von Interessengruppen vertreten werden (vgl. Fig. 1).

Sobald die Kontroverse an die Öffentlichkeit gelangt, handelt es sich um einen Issue. Der Issue wird verschärft, je stärker er von den Medien aufgegriffen wird. Die Kontroverse gewinnt weiter an Momentum, wenn Meinungsbildner oder Politiker das Thema in der Öffentlichkeit aufnehmen. Unter dem Druck von Medien und Interessengruppen verringern sich die Aktionsfreiheitsgrade, also der Spielraum des Unternehmens weiter, falls das Unternehmen sich nicht äussert und nichts unternimmt. Dies kann bis zur Krise und zum Skandal führen, welche schliesslich nicht nur Unterbruchskosten und Verkaufseinbussen, sondern auch starke Imageschädigungen zur Folge haben können.

Praktiziert ein Unternehmen seit Jahren eine offene Kommunikation und bereitet sich auf potentielle Issues frühzeitig vor, dann kann es auch im Störfall frühzeitig zu möglichen Issues Stellung nehmen. Die Störfallkommunikation hat sich nach Schweizerhalle bei den chemischen Unternehmen in diesem Sinne markant verbessert.

Trotz unterschiedlicher Definitionen liegt der Zweck eines Issues Managements immer in der Erhaltung und dem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit. Die spezifischen Zielsetzungen variieren je nach Unternehmung:

- Schaffung sozialer Akzeptanz, Pflege des Images
- Pflege des Shareholder-Values
- Geschäftsabsicherung
- Krisenprävention, z.B. bei Ereignissen/Störfällen.

Das Issues Management umfasst folgende Hauptfunktionen:

	Funktionsgewichtung (1 = tiefster Wert, 6 = höchster Wert)
A) Frühwarnung/Issue-Identifikation	6
B) Issue-Analyse und -Bewertung	2
C) Planung der Issue-Handhabung	3
D) Issue-Handhabung	3

A) Frühwarnung/Issue-Identifikation

Die frühzeitige Erkennung potentieller kontroverser Situationen von öffentlichem Interesse ist für eine Unternehmung eine Schlüsselfunktion im Issues-Management-Prozess.

Im Falle eines Ereignisses/Störfalles kommen die meisten bereits bekannten

sowie die potentiell neuen Issues im Zusammenhang mit einer Unternehmung in der Öffentlichkeit zur Sprache. Dies hat vielfach damit zu tun, dass die Medienvertreter mit Online-Datenbanken und dem Internet arbeiten. Die veröffentlichte Meinung über das Unternehmen ist jedermann, jederzeit und überall zugänglich. Entsprechend den Issues-Management-Fähigkeiten eines Unternehmens findet man die unterschiedlichsten Ausprägungen dieser Funktion:

1. Gleichzeitiger Einsatz unterschiedlicher, einander ergänzender Verfahren wie:

Erfassung mittels interner und externer Netzwerke

- Auswertung von Mediendatenbanken, Internet
- Externe/Interne Signals/Trend-Netzwerke
- Szenario-Projektionen

Erfassung durch Gruppeninformationsaustausch

- Issue-Konferenzen mit Interessengruppen und Unternehmenspartnern

Intuitive Erfassung

- Intuitive Identifikation durch interne/externe Scouts

2. Systematischer Erfassungstyp nach definierten Issues oder Issue-Familien je nach Geschäftstätigkeit

- Akzeptanz neuer Technologien, wie z.B. Biotechnologie
- Neue wissenschaftliche Erkenntnisse in der Anwendung bestehender Technologien
- Neue Regulierungen
- Sicherheit von Arbeitsplätzen, Prozessen und Produkten
- Umweltverantwortung
- Verbrauch natürlicher Ressourcen
- Diskriminierung
- Geschäftsethik
- Soziale Verantwortung

3. Systematische Erfassungstyp nach Interessengruppen je nach Geschäftstätigkeit

- Nachbarschaft
- Mitarbeiter
- Finanzinstitute
- Akademie
- Kirche

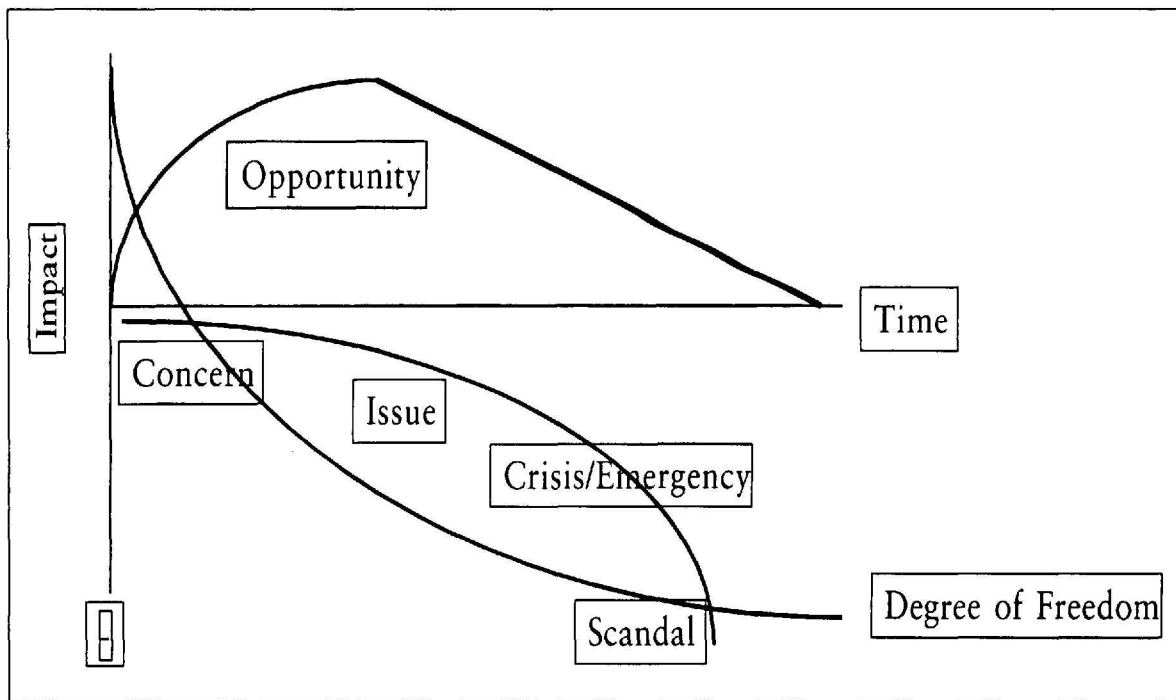


Fig. 1. Issue-Lebenszyklen © Novartis AG, Basel, 1998

- NGOs
- Medien
- Behörden

4. Offene unsystematische Erfassung, welche ein völlig unvoreingenommenes Vorgehen ermöglicht.

Verdichten sich die Signale in Richtung eines Issues, so muss dieser sorgfältig definiert und abgegrenzt werden. Bei der Definition des Issues muss eine klare Antwort auf die Frage 'Was ist der Issue?' gefunden werden. Es geht darum, die Differenz in Position oder Wahrnehmung zwischen der Unternehmung und der bzw. den relevanten Interessengruppe(n) zu erheben. Manche Unternehmen spezialisieren sich auf die systematische Erfassung von Signalen und Trends nach Issues, um Spitzenfähigkeiten nach vordefinierten Issue-Familien aufzubauen. Andere Unternehmen konzentrieren sich auf die systematische Erfassung nach Interessengruppen (Stakeholder Approach).

Bei der Benchmark-Bewertung eines Issues Managements kommt der Funktion der Frühwarnung/Issues-Identifikation ein hoher Wert zu. Dabei sollte die Funktion möglichst unternehmensspezifisch sein und eine Vielfalt von systematischen wie auch unsystematischen Erfassungsverfahren/-typen aufweisen (Tab. 1).

B) Issue-Analyse und -Bewertung

Nach der Identifizierung des Issues muss eine Bewertung zur Prioritätensetzung gemacht werden. Bei diesem Schritt ist es wichtig, dass das Risiko und die Möglichkeiten für das Unternehmen richtig eingeschätzt werden. Vielfach wird

Tab. 1. Frühwarnung/Issue-Identifikationsprozess-Benchmark-Skala Funktionswert: 6

Gewichtung	Werte: Verfahrenstyp	3	2	1
2	Ab Netzwerk nach Issue	Stakeholder und Issue	Stakeholder oder Issue	Offen unsystematisch
3	Gruppeninformation-austausch	Stakeholder und nach Issue	Stakeholder oder Issue	Offen unsystematisch

Tiefster Wert: 1, höchster Wert: 3

© Novartis AG, Basel, 1998

Tab. 2. Issue-Bewertung/Evaluationsprozess-Benchmark-Skala Funktionswert: 2

Gewichtung	Werte: Issue-Bewertungsverfahren	3	2	1
3	Evaluation der Issue-Dringlichkeit/Momentum	Befragung und Kriterien	Explizite Kriterien	Intuitiv
3	Issues-Management-Freiheitsgrad/-Evaluation	Stakeholder-Analyse	Direct Assessment	Intuitiv
3	Quantitative Issue Konsequenzen	Explizite Kriterien	Netzwerk-abstimmung + Workgroup	Intuitiv
2	Momentane interne Bereitschaft	Gegebene Einstellung	Policy	Intuitiv
1	Qualitative Issue-Konsequenzen	Netzwerk-abstimmung + Workgroup	Explizite Kriterien	Intuitiv

Tiefster Wert: 1, höchster Wert: 3

© Novartis AG, Basel, 1998

überreagiert, vielfach ignoriert. Es gilt, die Priorität für eine adäquate Reaktion oder proaktive Vorbereitung des Unternehmens zur Handhabung des Issues zu setzen.

Die Analyse der involvierten Interessengruppen erlaubt eine Evaluation der Koalitionsmöglichkeiten sowie der Opponenten. Eine Evaluation der *Freiheitsgrade zur Handhabung der Issues* ist eine wertvolle Vorinformation für den Entscheid der Issue-Strategie in der nächsten Phase. Bei der Bewertung der Issues kann nach expliziten Kriterien, durch Gruppenevaluation oder intuitiv vorgegangen werden.

Dabei muss zwischen Bewertung des *Momentums* und der *Konsequenzen des Issues* für die Unternehmung unterschieden werden. Die Bewertung des Momentums ergibt den Dringlichkeitsgrad für die Handhabung des Issues.

Da letztlich die Geschäftseinheit für die Allokation der Ressourcen entscheiden muss, ist es wichtig, dass die potentiellen Issue-Konsequenzen soweit als möglich in Geldwerten quantifiziert werden. Es handelt sich meistens um:

- Imageeinbußen
- Umsatz oder Marktanteilsverluste eines Geschäftes
- Opportunitätskosten

Die frühzeitige Definition des Issue-Verantwortlichen ist ein wichtiger Schritt im Prozess der Kommunikation der po-

teniellen Konsequenzen eines Issues und zur Erlangung der Aufmerksamkeit des Managements.

Für die Benchmark-Evaluation dieser Issues-Management-Phase können die in *Tab. 2* aufgeführten Kriterien berücksichtigt werden:

Aus verschiedenen Benchmark-Studien geht hervor, dass bei der Bewertung der Issues vielfach intuitiv vorgegangen wird, da in solchen Situationen unter massivem Zeitdruck gehandelt werden muss. Aus der Erfahrung ergibt sich eine optimale Bewertung, auch hier basierend auf der Vektoren-Resultante verschiedenster Verfahren und Informationsquellen.

Im Störfall haben jene Unternehmen einen grossen Zeitvorteil, welche die Bewertung der bekannten potentiellen Issues bereits zu 'Friedenszeiten' vorgenommen haben.

C) Planung der Issue-Handhabung

Für den Issue mit hoher Priorität wird ein Handhabungsplan erstellt. Dabei sollten vorerst die operationellen strategischen Optionen bekannt sein oder durch die Linie definiert werden. Idealerweise findet nun ein iterativer Prozess zwischen strategischer operationeller Planung und der Issues-Handhabungsplanung statt.

Zum Beispiel spricht der ökonomisch beste operationelle strategische Entscheid für die Produktion eines Produktes in einem Tiefstkostenland, obwohl dieses Land

durch die Medien zunehmend unter öffentlichen und internationalen politischen Druck gerät. Die lokale Produktion impliziert eine lokale Kennzeichnung. Potentielle Boykotte wären bei einigen Abnehmerländern denkbar. Dem potentiellen Absatz und oder dem Imageverlust müssen die Zusatzverpackungskosten in einem anderen, gut akzeptierten Land gegenübergestellt werden. Ebenfalls muss berücksichtigt werden, ob in der nächsten Zeit dieses Tiefstkostenland sich in der internationalen Politik etablieren kann und wird. Nimmt man diese Issue-Konsequenzen in Kauf, ist ein Issue-Handhabungsplan unter Berücksichtigung potentieller *Koalitionen* und der *Opposition* zu definieren. Diese Entscheide können auf Basis einer durchgeführten Stakeholder-Analyse und mittels Koordination und Verhandlungen optimiert werden.

Der Issue-Handhabungsplan umfasst in den meisten Fällen folgende strategische Optionen:

- 1) Plan zur Veränderung der eigenen Realität (Beispiele: keine Produktion im Tiefstkostenland, Rückzug eines Produktes oder Konstruktion von Auffangbecken)
- 2) Kommunikationskampagne mit dem Ziel, die Wahrnehmung durch Interessengruppen zu verändern (Beispiele: Information über die Vorteile einer Produktion im Tiefstkostenland für den Endverbraucher oder für das Land selber. Vermittlung von Transparenz über die neue Technologie bei neuem Produkt).
- 3) Vorbereitungsplan für Verhandlungsaktivitäten mit dem Ziel einer Kompromisslösung
- 4) Plan zur Durchführung einer Kombination der obigen Optionen.
- 5) Plan von Massnahmen, um längerfristig mit dem Dilemma leben zu können.

In allen Fällen müssen adäquate Kommunikationspläne für externe und interne Zielgruppen vorgesehen werden. Dabei muss gerade im Issue oder Störfall das *Was, an Wen, durch Wen, das Wann* und das *Wie* professionell definiert werden. Ein situativ abgestimmter Kommunikationsplan ist ein Schlüsselfaktor in der Handhabung des Issues. Damit bei einer grossen internationalen Firma, wie z.B. bei *Novartis* (9 Geschäftsbereiche, über 60 Länderoperationen, 85 000 Mitarbeiter), optimal kommuniziert werden kann, muss ein netzwerkartiges Kommunikationssystem, welches das *schnelle und konsistente Issue Briefing* aller Exponenten ermöglicht, vorhanden sein. Dabei sind Kombinationen von Push- und Pull-Netzwerk-

Tab. 3. Issue-Handhabungsplanung/Evaluationsprozess-Benchmark-Skala Funktionswert: 3

Gewichtung	Werte: Planungselemente	3	2	1
3	Medientraining	Extern	Intern	Briefing
3	Kommunikation vor dem Issue	offen Proaktiv/ Reaktiv	Proaktiv	Reaktiv
3	Kommunikationssystem	Push/Pull Timing möglich	Push/Pull- Netzwerk	Push
3	Issue-Kommunikationsplan	Prozess- Elemente abgestimmt	Prozess enthält alle Elemente	Issue-Komm.- Plan existiert
2	Issue Briefing Tools	Standby Statement abrufbar	Position abrufbar	Background oder F&A abrufbar
1	Integrationsgrad des Issues- Management-Planungsprozesses	Integriert mit Strat.-Oper.- Planung	Situativ integriert	Als isolierte Stabsfunktion

Tiefster Wert: 1, höchster Wert: 3

© Novartis AG, Basel, 1998

systemen unerlässlich. Das Kommunikationsnetzwerk muss ebenfalls ein genaues Timing der Informationen an die Medien und in das Internet ermöglichen. Bereits in dieser und den vorhergehenden Phasen beeinflusst ein offenes Kommunikationsverhalten vor einem potentiellen Issue die Akzeptanz des Unternehmens während und nach einem grösseren Issue.

Elemente des Issue-Kommunikationsplans

- **Was:** Speziell im Störfall sind meistens in dem Augenblick, in welchem Kommunikation notwendig ist, nicht alle Fakten bekannt. Es müssen die bekannten Fakten weitergegeben werden. Zudem muss auch Klarheit darüber geschaffen werden, welche Fakten nicht bekannt sind. Es dürfen in keinem Falle Spekulationen gemacht werden. Von entscheidender Bedeutung ist der Mut, auch schlechtere Nachrichten zu kommunizieren.
- **An Wen:** Es soll die Kommunikationskaskade entsprechend der Relevanz (Powerbase) der Interessengruppe vorgenommen werden. (Beispiel: Mitarbeiter, Behörden, Medien, Politiker, Meinungsbildner)
- **Durch Wen:** Die Medienvertreter wollen Entscheidungsträger sehen. Der Geschäftsverantwortliche ist gefragt. Am Ort des Störfalls muss immer sofort ein Kommunikator und/oder Spezialist des Unternehmens (z.B. für Sicherheit & Umwelt) vorhanden sein.
- **Wann:** Damit ein Issue nicht zur Krise wird, sollte das Unternehmen immer die Hauptquelle der Informationen über sich selber sein. Somit muss ein Zeitplan mit den Medien, Behörden und potentiellen Koalitionen abgestimmt sein.
- **Wie:** Je kritischer der Issue ist, um so wichtiger ist es, den direkten Dialog anzustreben. Bei weniger kontroversen Situationen genügt eine interne Information und ein Presse-Communiqué. Immer wichtiger wird der Kanal des Internets, da dadurch eine Grosszahl von Mitbürgern schnell und direkt erreicht werden kann. Auch können hiermit audio-visuelle Informationen weitergegeben werden. Die minimalen Anforderungen eines konsistenten proaktiven Issue Briefings umfassen:
 - Interessengruppenspezifisches Stand-by Statement
 - Grundsatzposition des Unternehmens zum Issue
 - Hintergrundinformationen und Fragen & Antworten.

Tab. 4. *Issue-handhabung/Evaluationsprozess-Benchmarkskala*
Funktionswert: 3

Gewichtung	Werte: Handhabungselemente	3	2	1
3	Erfahrung in Issue-Handhabung	Eigene + fremde	Eigene	Theoretische
3	Top Management sichtbar	Bereitschaft + hat Erfahrung + trainiert	Hat Erfahrung	Trainiert
3	Gut funktionierendes Issues-Management-System	Dezentral koordiniert	Dezentral	Zentralisiert
3	Kommunikation während des Issues	Offen Proaktiv/Reaktiv	Proaktiv	Reaktiv
3	Kommunikation nach dem Issues	Offen, lernfähig, nicht arrogant	Proaktiv limitiert	Reaktiv
1	Issue Communication Audits	Institutionalisiert	ad hoc	
1	Issue Case Recordings	Institutionalisiert	ad hoc	

Tiefster Wert: 1, höchster Wert: 3

© Novartis AG, Basel, 1998

Die Benchmark-Evaluation der Issue-Handhabungsplanung umfasst die in Tab. 3 aufgeführten Kriterien bzw. Ausprägungen.

Die gut vorbereiteten Unternehmen verfügen über ein netzwerkartiges Kommunikationssystem, welches auf dem neuesten technologischen Stand Push-und-Pull-Mechanismen erlaubt. Komplett interne Informationskits sind weltweit abrufbar und Medien-Communiqués können zeitlich exakt freigegeben werden. Dabei sind personelle Fähigkeiten und Technologien die Schlüsselfaktoren für die optimale Issue-Handhabungsplanung.

D) Issue-Handhabung

Die Issue-Handhabung hat zum Ziel, die Differenz in Position oder Wahrnehmung zwischen dem Unternehmen und der oder den Interessengruppe(n) zu handhaben, damit das Unternehmen ohne Störung normal weiterfunktionieren kann.

Ist ein Ausgleich in keiner Weise möglich, so bleibt der Issue bestehen. Unternehmen und Interessengruppe(n) müssen in diesem Falle mit dem Dilemma dieser Differenz in Koexistenz leben lernen, falls sie sich entschliessen, juristischen Streit oder einen für beide Seiten kostspieligen Vergleich (Beispiel: Verhalten der Banken betreffend 2. Weltkrieg) zu vermeiden.

Die Handhabung eines Issues wird meistens durch eine temporäre Issue Task Force unterstützt, wobei die Verantwortung für die Ressourcen-Allokation und Implementierung in der Linie bleibt. Bei

allen fünf Optionen – Veränderung der eigenen Realität, Korrektur der Wahrnehmung, Kompromisslösung, Kombination, Leben mit dem Dilemma – spielt die interne und externe Issue-Kommunikation eine entscheidende Rolle. Die Issues-Management-Funktion ist deshalb oftmals im Bereiche der Unternehmenskommunikation angesiedelt.

Handelt es sich um Issues, die die ganze Branche betreffen, wird der Issue vielfach von Seiten des Branchenverbands koordiniert (Beispiel: Biotechnologie, Interpharma).

Bei Issues, welche nur das eigene Unternehmen betreffen, muss alleine oder mit dem Koalitionspartner vorgegangen werden. Ein Unternehmen mit langjährig aufgebautem Beziehungsnetz hat in solchen Situationen sehr grosse Vorteile.

Bei der Handhabung von für das Unternehmen vitalen Issues sollten heutzutage Vertreter des Top Managements, mit Präferenz der CEO (Chief Executive Officer)/Präsident, sich den Mitarbeitern und Medien stellen. Dies setzt einen kommunikativen Führungsstil sowie optimale Medienvorbereitung voraus.

Einigt man sich auf Koalitionen oder Partner, welche die gesamte oder teilweise Handhabung übernehmen, ist die Glaubwürdigkeit oder Akzeptanz dieser Partner massgebend. Nur eine Handhabung durch Partner mit besserer Akzeptanz als die eigene kann zu einer positiven Lösung führen. Durchgeführte Befragungen in verschiedenen Ländern zeigen, dass das Akzeptanzbild je nach Land verschieden

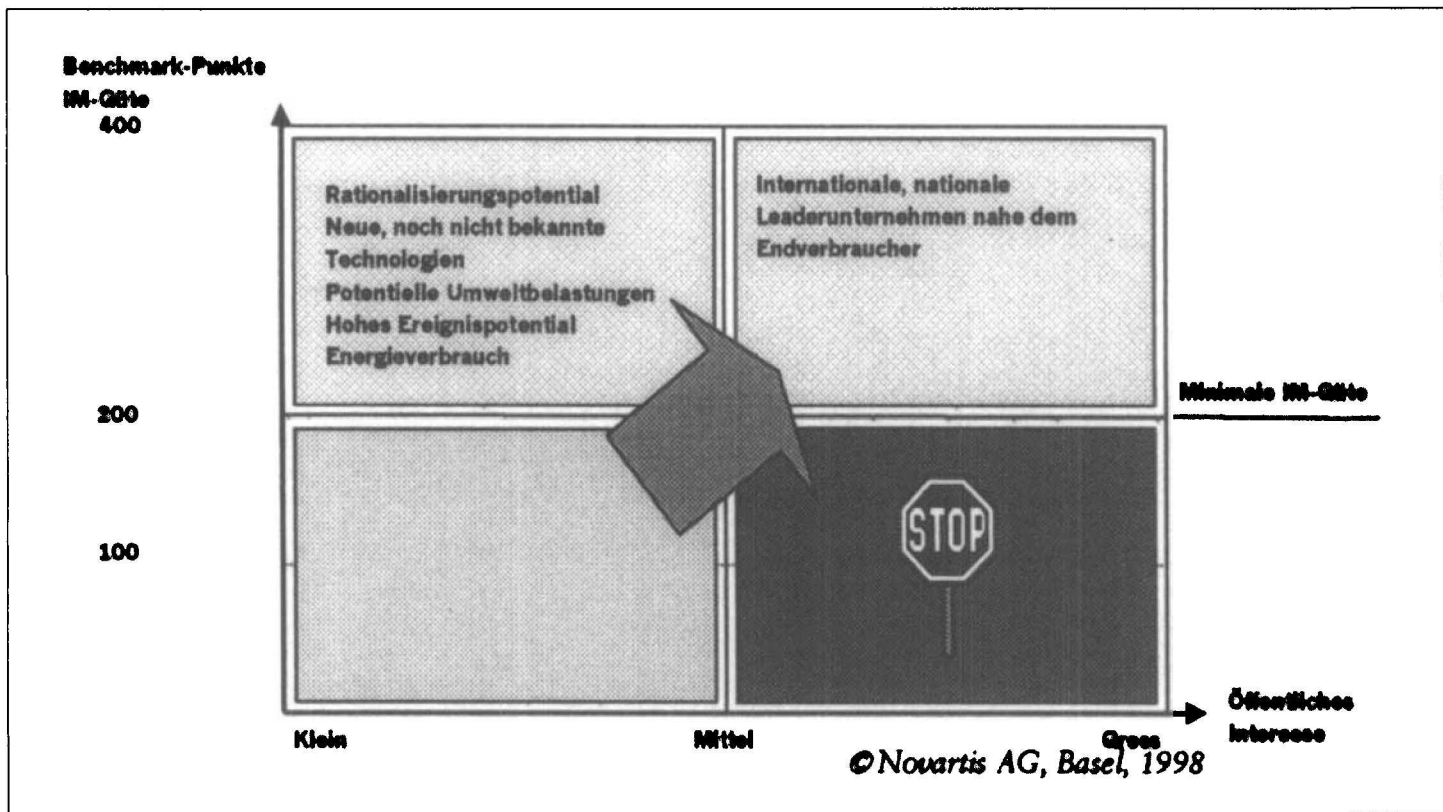


Fig. 2. Immer mehr Unternehmen müssen sich vorbereiten

ist und sich in Anlehnung an die Funktion der Zeit verschiebt.

Bei grossen internationalen Unternehmen ist die zentrale Handhabung von Issues bei der Schnelligkeit des Informationsflusses bald nicht mehr möglich. Heute fragen Journalisten die Unternehmung nicht nur in mehreren Ländern, sondern an mehreren Funktionsstellen an. Ein 'No Comment' bietet den Medien die Hand, eigene Interpretationen weltweit sofort zu verbreiten. Manipulierte Wahrnehmung kann somit sehr schnell als Realität wiedergegeben werden, und selbst wenn ein Unternehmen sich korrekt verhält, läuft es Gefahr, falsch dargestellt zu werden.

Ein internes elektronisches Issues-Management-Netzwerk garantiert den zeitigen Zugang aller Exponenten zu den notwendigen konsistenten Issue Briefings, Issue Status und Medien-Monitorings und spielt somit eine Schlüsselrolle bei der erfolgreichen Handhabung eines Issues.

Die Benchmark-Evaluation zeigt, dass ein gut funktionierendes Issues Management-System und erfahrene Issues-Manager kompetitive Vorteile bieten. Ein Issue-erfahrener CEO/Präsident mit offenem Kommunikationsführungsstil vergrössert die Chancen für eine erfolgreiche Issues-Handhabung (vgl. Tab. 4).

Speziell bei Störfällen kommen die Erfahrung im Issues Management, das bestehende Beziehungsnetz, der Vorberei-

tungsgrad einer Unternehmung und die Sichtbarkeit des Top Managements zum Tragen.

Vielfach wird während des Störfalles sehr professionell kommuniziert. Es ist jedoch von grosser Wichtigkeit, dass auch nach einem Störfall oder Issue offen kommuniziert und eine arrogante Haltung vermieden wird.

Ausblick

Issues werden immer häufiger gleichzeitig in mehreren Ländern sowie zusätzlich auf verschiedenen Medienkanälen wie Fernsehen, Radio, Zeitungen, Presseagenturen und Internet thematisiert. Dies erfordert ein netzwerkartiges, proaktives Issues-Management-System, dank welchem die Schnelligkeit der Informationsflüsse und die Konsistenz der Positionierung einer Unternehmung maximiert werden können (Fig. 2).

So üben beispielsweise Interessengruppen via Internet vermehrt direkten Einfluss auf Unternehmen mittels Text, Bild und Ton aus. Die Zahl der Issues, die auf diesem Wege in der Öffentlichkeit ausgetragen werden, steigt laufend. Entsprechend wird das Image einer Unternehmung immer stärker von der öffentlichen Meinung beeinflusst.

In einem Umfeld, in dem das Unter-

nehmungsimago zu einem Schlüsselfaktor wird, leistet professionelles Issues Management einen entscheidenden Beitrag zum Bestehen im 'Markt der Meinungen' sowie zu einer wirksamen und nachhaltigen Imagepflege.

Eingegangen am 11. September 1998