

# cc: practice

Notizen zur **Unternehmenskommunikation** der Practice Corporate Communications

2 | 2003

## Issues Management

### **Issues Management als strategische Aufgabe für die Unternehmenskommunikation**

Chancenkommunikation und Krisenprävention für ein erfolgreiches Reputation Management

Seite 2

*von Ralf Langen*

### **Best Practices: Die Excellence-Studie zum Issues Management**

Erfahrungen aus der ersten europäischen Communications-Excellence-Studie

Seite 6

*von Diana Ingenhoff*

### **Issues Monitoring als Früherkennungsinstrument**

Grundlage eines professionellen Issues Management

Seite 10

*von Dr. Mark Eisenegger*

### **Tools für Monitoring und Reporting: »WinMatrix-PR«**

Management- und Prozessoptimierung durch optimales Issues Reporting

Seite 12

*von Alexander Fink*

### **Issue Tracking in einer digitalen Welt**

Lösungen für Krisenprävention und Chancenkommunikation

Seite 15

*von Oliver Plauschinat*

## Issues Management als strategische Aufgabe für die Unternehmenskommunikation

*von Ralf Langen, Managing Partner, ECC Kohtes Klewes München,  
E-Mail: ralf.langen@ecc-group.com*

Issues Management ist im deutschsprachigen Raum derzeit sehr en vogue. Der Trend verweist auf einen immer stärker spürbar werdenden Bedarf nach Orientierungswissen und Techniken der Frühaufklärung und Früherkennung in Unternehmen. Das unternehmerische Umfeld ist – nicht zuletzt aufgrund des Globalisierungsschubes und der damit einhergehenden Digitalisierung in den 90er Jahren – komplexer geworden. Hinzu kommt ein enorm gesteigener Legitimationsdruck für die Unternehmen und deren Hauptakteure auf Vorstands-, Geschäftsführungs- und Managementebene. Nachhaltigkeitsprinzipien, Prinzipien guter Unternehmensführung (Corporate Governance) und eine bislang unbekannte Transparenz und Informationsverfügbarkeit stellen die Reputation von Unternehmen und Akteuren tagtäglich auf die Probe. Die Dynamik des Mediensystems lässt mit ungeahnter Geschwindigkeit aus Themen Issues werden, die sich rasch zum Risikofaktor für die Reputation entwickeln.

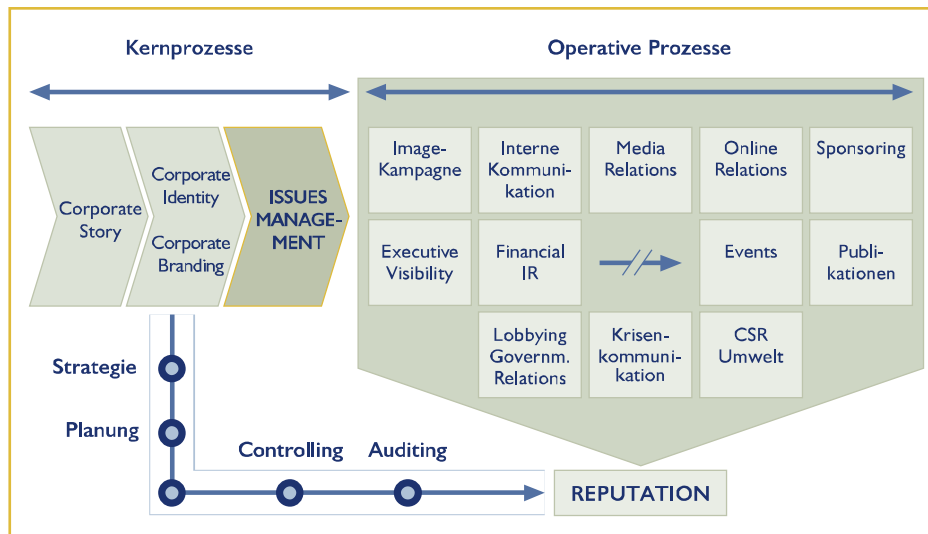
Der Unternehmenskommunikation wächst angesichts dieser Dynamik eine gestiegene Bedeutung zu: Als strategisch ausgerichtete Funktion im Unternehmen leistet sie einen wesentlichen Beitrag zur aktiven Steuerung und Sicherung der Reputation. Issues Management, in der Doppelfunktion als Chancenkommunikation und Krisenprävention betrieben, wird zum wesentlichen Kernprozess des Kommunikationsmanagements. Unternehmenskommunikation, verstanden als strategisches Kommunikationsmanagement und Management der Reputation, kann aus dieser Perspektive tatsächlich als wertschöpfend und werterhaltend in den Fokus des Top-Management gelangen. Professionell betriebenes Issues Management entfaltet das konkrete Nutzenpotential der Kommunikation und sorgt im Idealfall für die Engführung

von Strategischer Planung, Strategieentwicklung und Kommunikationspolitik im Unternehmen – ein seit Jahren von den »PR-Professionals« formuliertes Desiderat.

Zu fragen ist also nach den Bedingungen heutigen Managements und den Möglichkeiten der »Aufnahme« der Unternehmenskommunikation in den Rang einer Managementdisziplin. Wenn Management heute, in einer globalisierten und durchgängig vernetzten Wirtschaft zunehmend »Management of Uncertainty« bedeutet und zugleich den Abschied vom klassischen Management-Paradigma der linearen Planbarkeit beinhaltet, dann hat professionelles Kommunikationsmanagement intelligentes Issues Management zur Bedingung. Dieses ist zweiseitig offen angelegt, nicht nur Fenster nach außen und einseitiges »Abtastsystem« für externe Umwelten, sondern ebenso Resonanzraum für unternehmensinterne »Störungen«. Es arbeitet vernetzt, vermeidet Insellösungen und wird eng verzahnt mit den Zukunftsdisziplinen und -techniken moderner Unternehmen. Issues Management als Kernprozess der Unternehmenskommunikation ist schließlich evolutionär angelegt und dient nicht – rein deduktiv – zur Kontrolle der »Kernbotschaften«, sondern auch – induktiv – als Themengenerator.

### *Drei Thesen zum Issues Management*

- 1** Reputation wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen. Issues Management ist Kernprozess des »Management of Reputation«.
- 2** Issues Management ist keine PR-Technik - sondern ein wesentliches Element der strategischen Kontrolle und damit der Unternehmensführung.
- 3** Exzellenz im Issues Management holt die Kommunikation aus der »PR-Abteilungs-Ecke« und verortet Kommunikationsmanagement auf Top-Level.



### Die neue Unübersichtlichkeit

#### Ökonomie der Aufmerksamkeit

- ▶ Wettbewerb der Kommunikation/Information statt Produktwettbewerb

#### Globalisierung und Digitalisierung

- ▶ Totale Transparenz
- ▶ Allgegenwärtigkeit der Stakeholder

#### Medialisierungsdruck

- ▶ Sprunghafter Anstieg medienvermittelter Kommunikation über Wirtschaft
- ▶ Dominanz der Medienlogik in Gesellschaft und Öffentlichkeit

#### Moralisierung

- ▶ Nachhaltigkeit, Good Citizenship, Corporate Governance
- ▶ Skandalisierungsgefahr nimmt zu
- ▶ Reputation wird zur erfolgskritischen Ressource

### Zur Person

*Ralf Langen (41) ist Managing Partner der ECC Kohtes Klewes GmbH, zuständig für die Practice-Organisation der gesamten Agenturgruppe sowie Leiter der Practice Group Crisis & Issues Management. Er ist Geschäftsführer am Standort München, der im Juli 1999 eröffnet wurde und derzeit mit rund 40 Beratern Unternehmen und Institutionen im Bereich Corporate Communications, Marketing Communications und Change Management betreut. Ralf Langen verfügt über langjährige Erfahrung im Kommunikationsmanagement auf Industrie- und Beratungsseite, hat zahlreiche nationale und internationale Preise und Auszeichnungen gewonnen und ist Mitglied der IABC (International Association of Business Communicators). Ralf Langen ist Autor der »Corporate Agenda – Kommunikation in Zeiten unternehmerischer Transformation« (Luchterhand 2001).*

## Best Practices: Die Excellence-Studie zum Issues Management

*von Diana Ingenhoff, Projektleiterin des Center of Corporate Communications des =mcm=institute der Universität St. Gallen*

Erstmals standen im Rahmen einer in Europa durchgeführten »Communications Excellence Studie« zum strategischen Issues Management Best Practice-Ansätze und Prozesse zur Organisation und Steuerung von Issues Management in international agierenden Unternehmen im Untersuchungsfokus. Die Gesamtergebnisse der Studie sind derzeit nur den beteiligten Unternehmen zugänglich. Sie werden im Rahmen des Dissertationsprojekts von Diana Ingenhoff, Projektleiterin des Center for Corporate Communication, weiter vertieft und aufgearbeitet und sind dem interessierten Publikum gegen Ende des Jahres zugänglich.

### Warum Issues Management?

Unternehmen werden verstärkt als soziale Akteure wahrgenommen, deren Handeln kritisch verfolgt wird. Issues verstanden als Themen, die kontrovers diskutiert werden, emotional gefärbt sind und einen Einfluss auf die Perzeption des Unternehmens bei dessen Stakeholdern ausüben, stellen ein potentielles Risiko, vor allem aber auch eine Chance dar. Durch das frühzeitige Erkennen und professionelle Managen von Issues sowie eine offene mit der Unternehmensstrategie abgestimmte Kommunikation kann die vorhandene Aufmerksamkeit und Emotionalität genutzt werden, um das Bild des Unternehmens nachhaltig zu gestalten. Damit wird die Reputation gestärkt und ein wichtiger Beitrag zur Sicherung des Erfolgs geleistet. Die Studie verweist auf den klaren Zusammenhang zwischen einem hohen Organisations- und Wirkungsgrad des Issues Management, dessen Unterstützung durch das Top Management und einem avancierten Verständnis von Reputation Management als Schlüsselfaktor des Erfolgs.

### **Erfolgsfaktoren eines exzellenten Issues Management**

Issues Management erfordert Transparenz und Offenheit auch innerhalb des Unternehmens. Eine Unternehmenskultur, die dies sowie das eigenständige Zusammenarbeiten in abteilungs- und bereichsübergreifenden Strukturen fördert, erleichtert auch die Bildung interner und externer Netzwerke. Dies ist für die frühzeitige Erkennung und reibungslose Weitergabe relevanter Informationen erfolgsentscheidend.

Die Involvierung und Motivation möglichst vieler Mitarbeiter am Issues Management Prozess ist unabdingbar, wenn es darum geht, in einer frühen Phase eine große Informationsvielfalt bei größter Unternehmensrelevanz zu erzeugen. So benennen einige Unternehmen eine Vielzahl von »Networkern« oder »Scannern«, die in den verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen als Teil ihres Aufgabenbereichs ihr Expertisegebiet »scannen« und relevante Informationen in den Prozess einspeisen.

Die klare Definition der unterschiedlichen Rollen, Funktionen und Aufgaben ist entscheidend für ein koordiniertes und erfolgreiches Prozessmanagement. Hierbei kann unterschieden werden zwischen Scannern/Networkern (spüren kritische Themen auf), einem Koordinations-Center (hier laufen alle Informationen zusammen) und einer Issue-Task-Force bestehend aus einem Issue Leader (ist inhaltlich für die »Pflege« des Issues verantwortlich), Themen-Experten (haben besondere Expertise auf dem Themengebiet), weitere Task-Force-Mitglieder (z.B. Kommunikations-, oder Rechtsexperten). Unterstützt werden die Issue-Task-Forces idealerweise direkt durch das Top Management, vertreten in der Position des Sponsors. Der reibungslose Prozessablauf wird durch eine klare Abfolge der einzelnen Prozessschritte, definierte Schnittstellen und die eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten – also durch einen klar definierten Workflow – gewährleistet. Eine wesentliche Rolle hat zudem die Schulung, Sensibilisierung und Motivation der beteiligten Mitarbeiter.

Festgelegte Analyse-Dimensionen erleichtern die ausgewogene Entscheidung über die Selektion der unternehmensrelevanten Issues und ermöglichen damit eine Reduktion der in der Scanning-Phase erzeugten Komplexität. Erfolgreiche Unternehmen verlassen sich dabei nicht auf die Intuition Einzelner, sondern nutzen Analyse-Dimensionen und involvieren das mit dem Issue betraute cross-funktionale und hierarchieübergreifende Team, die Issue-Task-Force. Ein auf höchster Ebene gebildetes Gremium steht im Entscheidungsprozess beratend zur Seite und stellt die Integration des Issues Management mit der strategischen Planung sicher.

Ein IT-basiertes Steuerungssystem, das weltweit eingesetzt wird und den gesamten Prozess von der Informationssammlung über die Selektion und Priorisierung von Issues bis hin zur Positionsentwicklung und Handlungs- umsetzung abbildet und dokumentiert, kann das Issues Management maß- geblich unterstützen. Die relevanten Informationen können so schnell aufge- funden, gebündelt und deren Bearbeitung koordiniert werden. Das Spek- trum der eingesetzten Lösungen reicht von Groupware basierten Issues- Datenbanken bis hin zu intelligenten Systemen auf Basis avancierter Web- technologien. Die allzeitige Zugriffsmöglichkeit auf die aktuelle Positionierung und »Sprachregelung« sowie die Ansprechpersonen zu einem Issue sollten sichergestellt sein. Im Idealfall unterstützt das IT-System zudem die Kom- munikation der meist internationalen und interdisziplinären Task Forces.

Exzellentes Issues Management erfordert die systematische Evaluation der Einzelmaßnahmen und des Gesamtprozesses. Nur bei wenigen Unter- nehmen finden sich bereits beide Aspekte als integraler Bestandteil des Prozesses. Durch das Einräumen von Platz für Reflexion können wertvolle Hinweise für den Umgang mit zukünftigen, ähnlichen Issues abgeleitet werden sowie der Prozess als Ganzes verbessert werden. Reputations- analysen, sowohl bei den Medien als auch bei den relevanten Stake- holdern, vervollständigen die externe Sicht auf den erfolgreichen Umgang mit Issues.

### Zukünftige Perspektiven

Die Studie stellt in einigen Unternehmen einen hohen Standard der Issues Management Umsetzung fest. Ungenutzte Potenziale lassen sich oft noch in Bezug auf die stärkere Integration von Issues und Reputation Management, und die damit einhergehende Frage nach der positiven, antizipativen Nutzung von Issues zur aktiven Positionierung des Unternehmens nutzen. Eine besondere Herausforderung stellt des Weiteren die Messbarkeit der Maßnahmen und des Erfolgs von Issues und Reputation Management dar.

### Zur Person

*Diana Ingenhoff ist Projektleiterin des Center for Corporate Communication am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen. Sie begleitet diverse Beratungs- & Forschungsprojekte im Kommunikationsmanagement (Issues Management, Reputation, Branding) und ist Lehrbeauftragte der Universität St. Gallen (Executive MBA in Media & Communication; MA/BA Level) und der Universität Essen. Das Thema ihrer Dissertation lautet »Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen – eine empirische Studie«.*



## Issues Monitoring als Früherkennungsinstrument

*von Dr. Mark Eisenegger, Mitglied der Geschäftsleitung am fög der Universität Zürich*

Das am »fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft« der Universität Zürich zusammen mit Schweizer Grosskonzernen und Behörden entwickelte Issues Monitoring hat als Früherkennungsinstrument die Aufgabe, durch eine systematische Analyse der öffentlichen Kommunikation fortlaufend jene Issues zu erfassen, die für eine Unternehmung Reputationschancen eröffnen oder Reputationsrisiken bergen. Das Issues Monitoring bildet damit die Grundlage eines professionellen Issues Managements.

Das Issues Monitoring stützt sich auf einen zweistufigen Analyseprozess: In einem ersten Schritt werden systematisch und fortlaufend Issues in definierten internationalen Medienarenen erfasst und in einem zweiten Schritt hinsichtlich ihrer Brisanz für die Unternehmungen ausgewertet, indem dafür auch nicht-massenmediale Quellen in die Analyse einbezogen werden. Dabei zeigt die Analyse, wie gross der Druck auf die Unternehmungen in den untersuchten Issues international ist und sie zeigt, woher der Druck kommt (Welche Länder? Welche Medien? Welche Akteure?).

Die Brisanz der strategischen Issues wird u.a. auf der Basis folgender Indikatoren untersucht:

- **Diffusionsrating:** Welchen Stellenwert hat das Issue in der öffentlichen Kommunikation? Weist das Issue eine zu- oder abnehmende Dynamik auf?
- **Reputationsrating:** Wie exponiert ist eine Unternehmung, d.h. welche Resonanz und Reputation hat eine Unternehmung im Vergleich zu anderen Akteuren/Unternehmungen im Zusammenhang des Issues? Nimmt die Exponiertheit der Unternehmung zu oder ab?

- **Argumentenrating:** Auf welche Argumentationsmuster für oder gegen die Unternehmungen stützt sich die Diskussion ab?
- **Akteursrating:** Welche definitionsmächtigen Akteure dominieren die Meinungsbildung? Inwieweit springen definitionsmächtige Akteure auf das Issue auf?

Anhand dieser Indikatoren werden Trends und Entwicklungen festgehalten, welche auf die Ansatzpunkte für ein proaktives Issues Management verweisen.

### Zur Person

*Dr. Mark Eisenegger ist seit 1997 Leiter Angewandte Forschung und Mitglied der Geschäftsleitung am »fög – Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft« der Universität Zürich. Seit 1997 hat er die Letztverantwortung der Forschungsprojekte »Issue Monitoring« zur Früherkennung von Chancen und Risiken für Organisationen aus Politik und Wirtschaft und ebenfalls seit 1997 die Letztverantwortung der Forschungsprojekte »Reputationsmonitoring« zur Erfassung von öffentlichen Reputationsdynamiken von Organisationen aus Politik und Wirtschaft. Dr. Eisenegger ist Autor diverser Publikationen zum Thema Issues Management.*

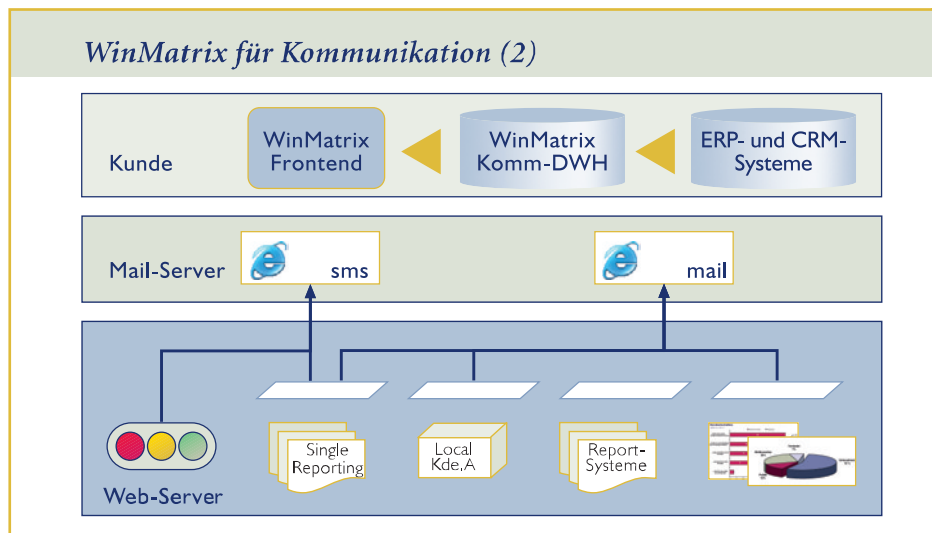
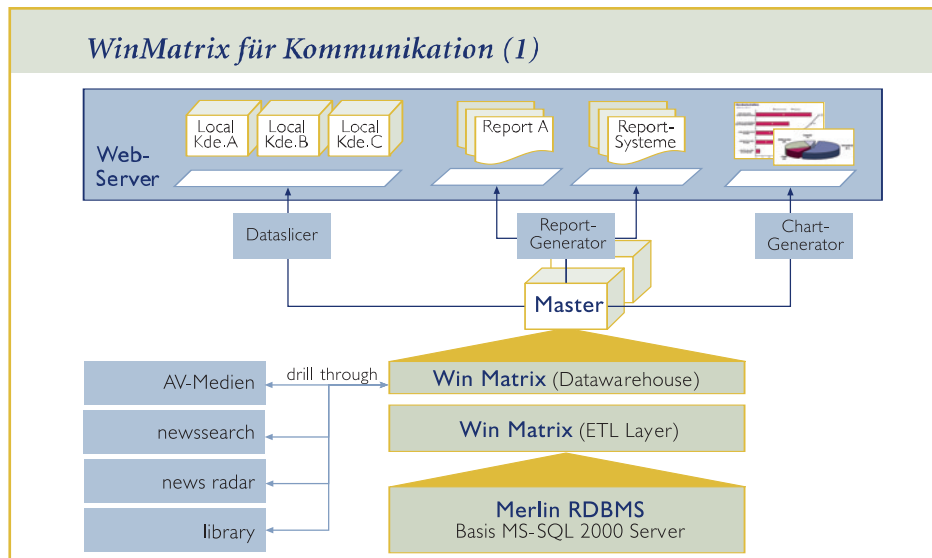
## »WinMatrix-PR«: Management- und Prozessoptimierung durch optimales Issues Reporting

*von Alexander Fink, Managing Partner, ECC Kohtes Klewes München,*

*E-Mail: alexander.fink@ecc-group.com*

Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Auswertung der Medienresonanz von Issues müssen verstärkt in bestehende Reportingstrukturen integriert, mit diesen verbunden und auf die Informationsbedürfnisse des Managements zugeschnitten werden. Hierzu dient die Business Intelligence Lösung »WinMatrix«, entwickelt von der Business Media AG, einem Spin-off der Universität St. Gallen und ECC Kohtes Klewes München. Durch die Einführung der WinMatrix werden Bereiche wie Unternehmensplanung, Finanzbuchhaltung und Controlling, weitere kommunikationsrelevante interne Prozesse sowie alle externen Informationsquellen miteinander zu einem Business Intelligence Cluster verbunden. Die separate Reporterstellung in den Einzelbereichen entfällt. Über die Installation der webbasierten WinMatrix auf Grundlage von Microsoft®-Standards erfolgt die Integration aller vorhandenen Datenquellen. Der weltweite Zugriff und eine zentralisierte Datenpflege über Webbrowser ist gesichert. Ein permanenter PR-Reportingprozess, der alle relevanten Planungs- und Kennzahlen umfasst, wird damit etabliert.

Einsatzmöglichkeiten über klassische Reportings der Medienresonanzanalyse hinaus sind etwa die Integration in Balanced Scorecard Modelle sowie in CRM- und ERP-Umgebungen des Unternehmens.



### Zur Person:

Alexander Fink (35) ist Managing Partner der ECC Kohtes Klewes GmbH. Schwerpunktmäßig arbeitet Alexander Fink innerhalb der Practices Corporate Communications und Change Management für die Branchen Technology, Medien und Dienstleistungen. Er ist standortverantwortlicher Geschäftsführer des Münchner Büros von ECC Kohtes Klewes, das im Juli 1999 eröffnet wurde und derzeit mit rund 40 Beratern Unternehmen und Institutionen im Bereich Corporate Communications, Marketing Communications und Change Management betreut. Vor seinem Einstieg bei ECC Kohtes Klewes 2001 arbeitete Alexander Fink acht Jahre auf Industrieseite. Für verschiedene international tätige Unternehmen in den Branchen Informationstechnologie, Medien und Retail war Fink vor allem für Corporate und Change Communications, Internationale Kommunikation und CEO-Positioning verantwortlich.

## Issue Tracking in einer digitalen Welt

### – Basis für Krisenprävention und Chancenkommunikation –

von Oliver Plauschinat, Research Experte, ECC Kohtes Klewes Bonn,

E-Mail: [oliver.plauschinat@ecc-group.com](mailto:oliver.plauschinat@ecc-group.com)

Täglich wird im Internet eine Datenmenge ausgetauscht, die dem theoretischen Wissensstand des gesamten 19. Jahrhunderts entspricht. Digitale Daten sowie elektronische Medien haben in den letzten 10 Jahren eine »Informationsflut« ausgelöst, der sich Unternehmen entgegen stellen müssen, um nicht in den Informationen unterzugehen.

Nach einer Studie der Universität Witten/Herdecke verfügen jedoch nur 20% der Unternehmen über systematische Instrumente zur Beobachtung der Medienlandschaft sowie des Unternehmensumfelds.

Mit dem Issue Tracker wird ein Instrument vorgestellt, das der zunehmenden Komplexität in der Medienwelt Rechnung trägt, in dem über automatische Filtertechnologien ca. 35.000 digitale Medienquellen täglich schnell und effizient gescannt werden.

Mit der Integration von elektronischen Analysemethoden, die auf neuronalen Netzen basieren, soll der Issue Tracker in Zukunft auch Informationen automatisch klassifizieren sowie selbsttätig bestimmten Themen zuordnen können.

### Problematik

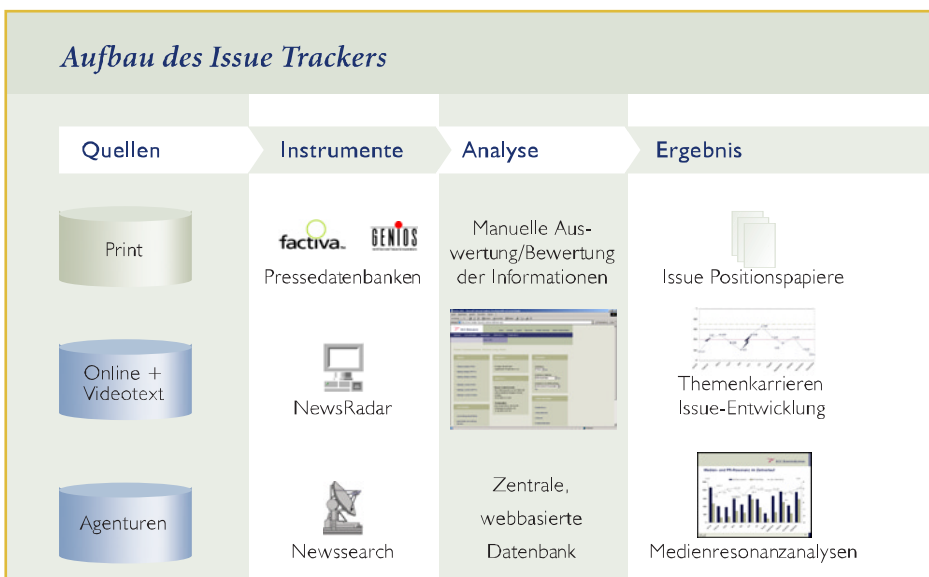
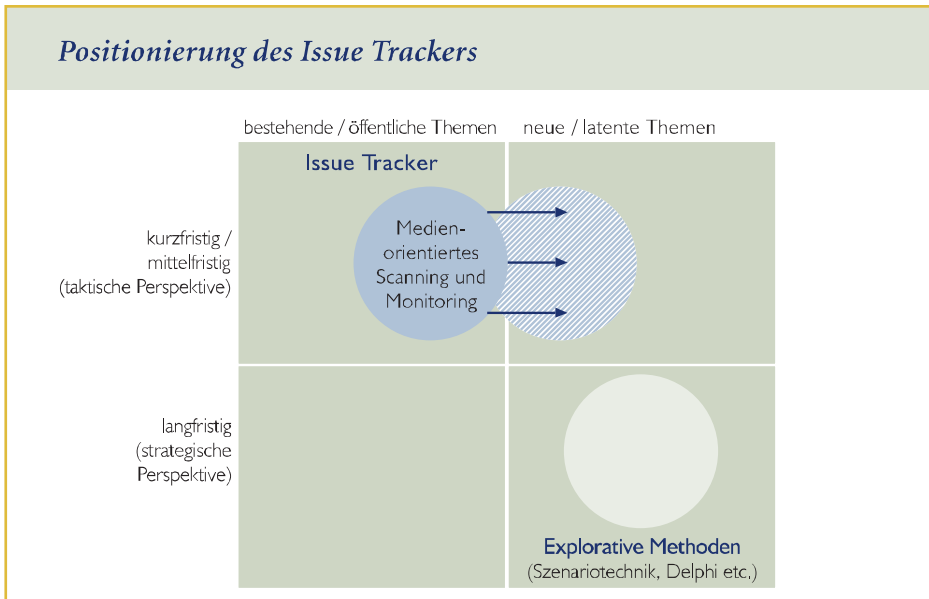
Laut einer Studie der Universität Witten/Herdecke (2002):

halten **98 Prozent** der Top-Manager die Beobachtung und Analyse des Unternehmensumfeldes für wichtig bis sehr wichtig aber:

**Missverhältnis bringt ein hohes Unternehmensrisiko**

nur **20 Prozent** der befragten Unternehmen verfügen über ein systematisches und organisatorisch etabliertes Instrument.

- Der Issue Tracker liefert die notwendigen Instrumente um dieses Unternehmensrisiko zu minimieren. Chancen und Gefahren werden rechtzeitig gescannt.



#### Zur Person

*Oliver Plauschinat, Dipl.-Kaufm., ist seit 1998 als Berater mit Schwerpunkt PR-Research sowie PR-Evaluation bei ECC Kohtes Klewes in Bonn tätig.*

*Während seines Studiums der Wirtschaftswissenschaften arbeitete er bereits im Rahmen eines Forschungsprojektes bei der Adam Opel AG. Danach war er ein Jahr in einem Düsseldorfer Marktforschungsinstitut beschäftigt.*