



WEGGEHÖRT

Um potenziellen Krisen rechtzeitig zu begegnen, müssen Unternehmen eine Vielzahl kritischer Themen bereits vorab identifizieren. Der Großteil deutscher Firmen verzichtet aber nach wie vor auf konsequentes Issues Management. Experten sehen wenig Chance auf Besserung.

► Sicher, der Skandal kam überraschend. Wer konnte schon ahnen, dass die Firma aus Schleswig-Holstein seit Jahren Reste aus der Biodieselherstellung aufkaufte und zu Viehfutter weiterverarbeitete? Das dioxinverseuchte Futter wurde bundesweit an Mastbetriebe verkauft,

TEXT
SEBASTIAN GÜLDE
sg@pressesprecher.com

landete so schließlich in Eiern, Hühner-, Puten- und Schweinefleisch. Alles, was Verbände und Behörden nun noch tun konnten, war Schadensbegrenzung. Mit mäßigem Erfolg. Die Pläne von Bundesagrarministerin Ilse Aigner, künftig die Produktion von Futtermitteln und Indus-

triefetten zu trennen, stießen auf Kritik. Verbraucherorganisationen warfen der Ministerin vor, das Thema verschleppt zu haben. Die übliche Besserwissererei selbsternannter Experten des Frühstücksfernsehens?

Tatsächlich ist der Skandal nicht einfach über Nacht her-

eingebrochen. „In den vergangenen Jahren hat es immer wieder Fälle gegeben, die eklatante Mängel in der Futtermittelkontrolle offenlegten“, sagt Martin Rücker, Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Foodwatch. Seit Jahren hatte die Nichtregierungsorganisation dafür plädiert, verpflichtende Dioxintests für Futtermittel einzuführen. „Die Argumente sind längst ausgetauscht“, sagt Rücker. „Passiert ist seither nichts.“

Die Frage, ob Krisen hätten verhindert werden können, wird von Verantwortlichen gerne als Haarspalterei abgetan. Doch diese Haltung offenbart ein grundsätzliches Problem: Mit potenziellen Krisen befassen sich Unternehmen und Organisationen ungern. Dabei stellt insbesondere die Kommunikationswissenschaft brauchbare Instrumente zur Verfügung, um Themen mit Krisenpotenzial bereits im Vorfeld zu erkennen. Die Zukunft der integrierten Kommunikation oder abgehobene Dampfplauderei: Das sogenannte Issues Management hat in Deutschland einen schweren Stand.

„EXTREM UNTERENTWICKELT“

Das Mantra des strategischen Kommunikationsmanagements ist eher Wunschdenken als gelebte Praxis der Unternehmens-PR, sagen Experten. Das Issues Management führt in Deutschland ein Schattendasein, und die Zahl der Unternehmen, die umfassendes Themenmanagement betreiben, ist überschaubar. Lediglich zehn Prozent aller deutschen Unternehmen befassen sich mit potenziell krisenhaften Themen, schätzt etwa der Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich. **Mark Eisenegger**, Lehrbeauftragter des Forschungsbereichs,

zieht eine nüchterne Bilanz.

„Das Themenmanagement ist in der Praxis schlecht verankert“, sagt er. Auch **Kai vom Hoff**, Geschäftsführender Gesellschafter der PR-Agentur vom Hoff Kommunikation, betrachtet die Entwicklung mit Skepsis. „Das Thema ist in Deutschland extrem unterentwickelt. Nennenswerte Entwicklungen auf praktischer



„Bringen Sie die Experten zusammen und Sie haben ein Frühwarnsystem.“ CLAUDIA FASSE

Ebene hat es in den vergangenen zwei Jahren nicht gegeben“, sagt er.

Während große Konzerne sich zumindest nach und nach mit Fragen der Krisenprävention beschäftigen, finde Issues Management im Mittelstand praktisch nicht statt.

Selbst in der von Krisen gebeutelten Finanzbranche scheint das Themenmanagement immer noch eine vernachlässigte Größe zu sein. Nicht einmal 30 Prozent der Banken und Finanzdienstleister griffen auf Instrumente zur Themenbeobachtung zurück, wie die Studie ‚Monitor Wirtschaftskommunikation‘ der Berliner Hochschule für Technik und Wirtschaft im vergangenen Jahr ergab.

UNANGENEHME FRAGEN

Während die wissenschaftliche Untersuchung zur Frage, wie sich Themen zu Kommunikationskrisen auswirken, weit fortgeschritten ist, kommt die Praxis in deutschen Unternehmen und Organisation nur schwer in die Gänge. Die Gründe, warum sich Unternehmen kaum mit Themenmanagement befassen, sind

vielfältig und liegen teilweise bereits in der Natur der Disziplin selbst begründet. Mit schlechten Nachrichten befassen sich Unternehmen nur ungern, insbesondere dann, wenn sie im Konjunktiv formuliert werden. „Der Issues-Manager spricht von Problemen, von denen das Unternehmen nicht einmal ahnt, dass es sie eines Tages haben könnte. Das ist eine sehr undankbare Aufgabe“, sagt vom Hoff. Ein Thema, das in mehr oder weniger entfernter Zukunft vielleicht einmal kritisch werden könnte, finde häufig keinen Platz auf der Prioritätenliste des Managements.

WER IST VERANTWORTLICH?

Häufig hingegen sind die Probleme bekannt – es fehlt schlicht an einem Verantwortlichen, der das Heft in die Hand nimmt. Wo Kompetenzen ungeklärt bleiben, liegt das Themenmanagement brach. So wird das Issues Management häufig eher halbherzig einer Abteilung übertragen, der Unternehmenskommunikation oder der Unternehmensentwicklung. Oft genug aber wird es als Kaffeesatzleserei völlig verworfen. „Meist sind es kulturelle Gründe, die einem konsequenten Themenmanagement im Wege stehen“, sagt Mark Eisenegger. Wo ein offener Austausch der Mitarbeiter unmöglich sei, könnten auch unangenehme Wahrheiten nicht ausgesprochen werden.

Das Management muss nicht nur die schwachen Signale wahrnehmen, es muss sie auch richtig deuten können. Das Themenmanagement bewegt sich in einem Spannungsfeld, das hohe Anforderungen an eine offene Unternehmenskultur stellt, andererseits mit der notwendigen Durchsetzungsfähigkeit ausgestattet sein muss, um bei poten-

ziellen Krisen rechtzeitig kommunikativ gegenzusteuern oder gar den gesamten Kurs eines Unternehmens zu ändern. Den Willen zum Kurswechsel brächten Unternehmen aber häufig erst dann auf, wenn es eigentlich zu spät sei. „Es sind in erster Linie große Konzerne und Unternehmen, die bereits eine Krise durchlitten haben, die das Issues Management ernst nehmen“, sagt vom Hoff.

RENDITE UND MORAL

Zu den Unternehmen, die aus einer Krise gelernt haben, gehört unter anderem die Deutsche Bank. Insbesondere der Zusammenbruch von Lehman Brothers im Jahr 2008 hat das Issues Management auf die Agenda der Finanzunternehmen gebracht. Auch das Frankfurter Finanzinstitut richtete im folgenden Jahr eine Abteilung ein, die sich speziell mit der politischen Kommunikation und der Analyse potenziell kritischer Themen befasst.

Die Themen, mit denen sich die Deutsche Bank auseinandersetzen muss, haben sich geändert. Spielten in der Vergangenheit Bilanzsumme und Eigenkapitalrendite die Hauptrolle, muss die Bank nun immer häufiger zu politischen Fragen, zur Regulierung der Finanzmärkte oder zur moralischen Verantwortung im Investmentgeschäft Stellung nehmen. „Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat noch deutlicher gemacht, dass wir für die politischen Korrespondenten in Berlin andere Ansprechpartner brauchen als für Finanzjournalisten in Frankfurt – und umgekehrt“, sagt Johannes Marten, Leiter Politische Kommunikation bei der Deutschen Bank. Themenmanagement müsse kritische Stimmungen vorab auffangen und in die Unternehmen hineinragen. „Das geht nur durch einen permanen-



„Für uns sind die Erfahrungen und das Expertenwissen unserer Mitarbeiter entscheidend.“ CHRISTOPH ZEMELKA

ten Dialog mit Politikern, Verbänden, Medien, ja der Gesellschaft insgesamt“, sagt Marten. Auch die Medien müssten PR-Verantwortliche permanent nach kritischen Themen durchforsten. Statt schwerfälliger Modelle und zahlreicher Themenmatrizes, um kritische Themen zu identifizie-

ren, setzt Marten auf gesunden Menschenverstand und Gespür. „Die theoretische Debatte wird stark überschätzt“, sagt Marten, „Issues Management lernt man in der täglichen Praxis, journalistische Vorkenntnisse sind dabei sehr hilfreich.“

TEAMARBEIT

Um Themen mit Krisenpotenzial vorab zu identifizieren, reicht es aber nicht, die Presse aufmerksam zu beobachten, Foren und Blogs im Visier zu haben. Hat ein Thema bereits den Weg aus einigen Spezialisten-Blogs und Online-Diskussionszirkeln in die Presse gefunden, sind die Handlungsmöglichkeiten für PR-Manager stark begrenzt. Sie können dann in der Regel nur noch reagieren, Schadensbegrenzung betreiben. Auch im Unternehmen müssen daher potenzielle Krisenquellen vorab ermittelt werden: eine Aufgabe, die nur in bereichsübergreifenden Teams funktioniert. „Das Wissen darüber, welche Themen sich zu Krisen auswachsen können, ist in den Unternehmen vorhanden“, sagt vom Hoff. Hier wird schnell deutlich: Issues Management

ist eine kulturelle und organisatorische Frage. Wie geht ein Unternehmen mit dem Wissen seiner Mitarbeiter um? Stellt es den Raum zur Verfügung, unangenehme Wahrheiten auszusprechen? Kann es aus diesen Wahrheiten auch entsprechende Maßnahmen ableiten? Um einen offenen Austausch zu ermöglichen, müssen zum Teil starre Hierarchien umgangen, wenn nicht gar aufgebrochen werden.

EXPERTENNETZWERK

Um das Wissen zusammenzutragen, setzt man daher bei Bosch auf ein weitgehend dezentrales Themenmanagement. „Für uns sind vor allem auch die Erfahrung und das Expertenwissen unserer Mitarbeiter entscheidend“, sagt Christoph Zemelka, Head of Media and Public Relations bei Bosch. Auch beim Technikhersteller aus Stuttgart werden Print- und Online-Medien aufmerksam beobachtet. „Die technische Auswertung allein ist allerdings noch keine tiefere Analyse“, sagt Zemelka. „Sie dient uns lediglich als Radar dafür, welche Unternehmensthemen in den Medien präsent sind.“ Um potenzielle Krisenthemen aber bereits im Vorfeld zu identifizieren, greift Bosch auf ein internes Experten Netzwerk zurück. In einem gemeinsamen Treffen tragen Kommunikationsexperten aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen Fragen zusammen, die das Unternehmen in naher oder ferner Zukunft beschäftigen könnten. Welche Themen Krisenpotenzial aufweisen, lässt sich meist auch ohne aufwändige Computeranalyse sagen. „Einige Unternehmen gehen sehr strategisch und mit hohem technischem Aufwand vor“, sagt Zemelka. Die Themen werden anschließend in einer Matrix nach

ihrem jeweiligen Krisenpotenzial analysiert. „Das ist eigentlich fast schon zu viel der akademischen Analyse“, sagt Zemelka. „Bosch geht hier eher pragmatisch vor. Krisenhafte Themen lassen sich schnell erkennen und nach ihrer Relevanz für das Unternehmen gewichten.“

SCHÜSSE AUS DER HÜFTE

Auch Claudia Fasse, Direktorin Konzern-Kommunikation bei Ströer Out of Home Media und Leiterin des Arbeitskreises Krisenkommunikation/Issues Management bei der DPRG, sieht in bereichsübergreifenden Teams eines der wirksamsten Mittel der Krisenprävention. „Bringen Sie Experten aus Unternehmenskommunikation, Qualitätsmanagement, Rechtsabteilung, Produktion und Vertrieb zusammen und Sie haben ein funktionierendes Frühwarnsystem“, sagt sie. Der Kreis der Experten sollte allerdings überschaubar bleiben. „Alles was aus mehr als sechs Personen besteht, wird schnell lästig“, sagt Fasse.

Doch selbst Unternehmen, die bereits Maßnahmen zur Themenbeobachtung etabliert haben, hätten deutliche methodische Defizite, sagt Mark Eisenegger

von der Universität Zürich. Häufig verließen sich PR-Manager allein darauf, Themen zu scannen, ohne sie jedoch nach ihrer Relevanz abzustufen. Damit aber drohten Kommunikationsverantwortliche jedem kleinen Medienaufreger hinterherzuhecheln. Mit einem solchen Alarmismus verliere das Themenmanagement an historischer Tiefenschärfe. „Wer den Unternehmensvorstand fast schon im Sekundentakt mit potenziellen Risiken konfrontiert, erweist dem Issues Management einen Bärendienst“, sagt Eisenegger. Claudia Fasse rät in der Themenbeobachtung ebenfalls zur Gelassenheit. „Wer sich gleich von jedem Issue auf den Baum jagen lässt, ist fehl am Platz. Er desensibilisiert mit der Zeit nur alle Beteiligten.“

RANGORDNUNG FESTLEGEN

Wichtig sei es daher, die Themen nicht nur zu sammeln, sondern auch nach ihrem Krisenpotenzial zu gewichten. „Aus dem Brainstorming ergeben sich je nach Unternehmen leicht 70 bis 80 potenzielle Krisenthemen. Die meisten lassen sich leicht aus dem schon bestehenden Risk Assessment ableiten“, sagt Fasse. Um diese Themen zu hierarchisieren,

reiche bloßes Bauchgefühl nicht aus. Vielmehr ließen sie sich in einer Matrix nach ihrer Wahrscheinlichkeit gewichten. Fragen wie „Wie wahrscheinlich ist eine solche Krise?“, „Wie hoch wäre der dadurch entstehende Verlust an Marktanteilen?“, „Wie könnte das Unternehmen rechtzeitig gegensteuern und welchen Effekt hätte dies auf die Krise?“ müssten die Kommunikationsexperten erörtern.

„Aus der Kombination von vermutetem Nachrichtenwert eines Themas und dem Potenzial der betreffenden Akteure lassen sich Anhaltspunkte für die zu erwartende Issues-Dynamik ableiten“, sagt ein Sprecher von Bertelsmann. Der Medienkonzern zählt seit zehn Jahren zu den Vorreitern in Fragen der Themenidentifizierung und -beobachtung unter den deutschen Unternehmen. Auch in Gütersloh untersuchen die Kommunikationsverantwortlichen mit gewissem zeitlichem Abstand potenziell kritische Themen. „Wir gewichten Themen grundsätzlich nach ihrer Dringlichkeit und ihrem zu erwartenden Chancen- oder Risikopotenzial“, heißt es in der Pressestelle von Bertelsmann. Der Konzern entwickelte ein eigenes

Anzeige

Der schnelle und professionelle Fremdsprachen- und Lektoratsservice

**Wir verbessern alles, was Sie im Geschäftsbericht
nicht bewusst falsch darstellen wollen.**

Das Lektorat für komplexe Projekte - termingerecht und kompetent. Tel. 04102/235-0, info@wienersundwieners.de, www.wienersundwieners.de

WIENERS+WIENERS

Übersetzen · Adaptieren · Korrigieren

System zur Themenbeobachtung. Ein technischer Aufwand, den Unternehmen heutzutage nicht mehr betreiben müssen. Denn die Instrumente stehen längst auf dem freien Markt zur Verfügung. „Wir haben es damals vor allem deshalb selbst entwickelt, weil es am Markt noch nichts gab. Insbesondere online-gestütztes Scanning und Monitoring steckte damals noch in den Kinderschuhen“, sagt der Sprecher. „Heute, zehn Jahre später, ist das anders.“ Sind die Themen erst durch dieses Raster gelaufen, nähme das tatsächliche Bedrohungspotenzial konkrete Formen an. „Am Ende bleiben etwa zehn gefährliche Issues übrig, über die das Management schließlich weiter beraten muss“, beschreibt Claudia Fasse den typischen Verlauf eines Issues-Management-Prozesses.

CHANCEN WAHRNEHMEN

Sind die Themen klar, sollten Unternehmen diese rechtzeitig selbst besetzen. Ein offener Brief, ein Hintergrundgespräch mit dem Vorstand: „Es gibt unzählige Chancen“, sagt Fasse. „Man sollte auch ungewöhnliche Schritte wagen.“ Denn Issues Management bedeute nicht, lediglich krisenhafte Fragen zu bearbeiten. „Kritische Themen haben häufig die größere Dringlichkeit“, sagt Bosch-Sprecher Zemelka. „Wer aber das Themenmanagement auch als Reputationsmanagement ernst nimmt, muss die Chancen ebenso berücksichtigen.“ Auch Johannes Marten von der Deutschen Bank fordert von Unternehmen, die Vorteile des Issue Management auszuschöpfen. „Wir bei der Deutschen Bank sehen es als unsere Verpflichtung an, uns in gesellschaftliche Debatten einzubringen. Das sind wir uns selbst und der Gesell-

schaft schuldig. Die Menschen erwarten das von uns“, sagt er.

Dass sich selbst krisenhafte Themen positiv besetzen lassen, zeigt der Fall von Nike. In den 1990er Jahren war dem Sportartikelhersteller vorgeworfen



„Es ist durchaus zu befürchten, dass einige den Wettlauf um Transparenz nicht mehr mitmachen.“ KAI VOM HOFF

worden, Kinderarbeit zu dulden. Ein Vorwurf, der lange nachhallte. Nike änderte seine Produktionsweise und schaffte es, das Thema schließlich zum Vorteil für die eigene Reputation einzusetzen. „Wir gehörten zu den ersten Unternehmen weltweit, die ihre gesamte Zuliefererkette veröffentlicht haben“, sagt Olaf Markhoff, Leiter Unternehmenskommunikation bei Nike Deutschland. Die aufmerksame Beobachtung kritischer Themen, der Kontakt zu Sozial- und Umweltverbänden und der permanente Informationsaustausch mit den Zulieferern gehören seither zum Themenmanagement des Unternehmens. Doch auch in der Selbstdarstellung als Corporate Citizen sollten PR-Manager Vorsicht walten lassen, rät Markhoff. „Wir sollten uns nicht permanent selbst auf die Schulter klopfen“, sagt er. „Die Lautstärke der Kommunikation will sehr genau dosiert sein. Die Öffentlichkeit ist in dieser Hinsicht besonders skeptisch.“

STIEGENDER DRUCK

Mit einer kritischen Öffentlichkeit werden sich Issues Manager in naher Zukunft immer häufiger auseinandersetzen müssen.

Künftig wird es nicht mehr reichen, dem steigenden öffentlichen Misstrauen, insbesondere gegenüber Industrie und Finanzwirtschaft, positive Botschaften entgegenzusetzen. Immer stärker drängt die Öffentlichkeit Unternehmen dazu, auch die Grundlage ihrer Gewinne offenzulegen. Wie die Wirtschaft mit diesem steigenden Druck von außen umgehen wird, ist ungewiss. „Viele Unternehmen sind mit dieser Anspruchshaltung ohnehin schon überfordert. Es ist durchaus zu befürchten, dass einige diesen Wettlauf um Transparenz nicht mehr mitmachen und sich stattdessen wieder zurückziehen“, sagt Kommunikationsberater vom Hoff.

Auch Mark Eiseneggerts Prognose fällt durchwachsen aus. „Das Thema wird sich weiterhin auf wenige Unternehmen beschränken. Der Skandalisierungstrend in den Medien wird aber die Wirtschaft immer stärker dazu zwingen, sich mit den eigenen Reputationsrisiken zu befassen“, sagt der Kommunikationsforscher. Den Trend zu totaler Transparenz betrachtet Eisenegger jedoch mit Skepsis. „Die PR-Beratungsindustrie rät, nach Möglichkeit alle Unternehmensbereiche offenzulegen. Ich halte das für gefährlich, wenn Unternehmen den Dialog mit der Öffentlichkeit suchen, die Risiken aber völlig außen vorlassen.“ Wesentlich optimistischer blickt Nike-Sprecher Olaf Markhoff in die Zukunft. „Unternehmen werden künftig kaum mehr die Möglichkeit haben, sich zu verschließen. Das brächte sie sofort in Verdacht. Vielmehr werden diejenigen, die heute bereits ein großes Maß an Transparenz zeigen, eine große Sogwirkung auf ihr Umfeld und Mitbewerber entfalten.“ ■