

Publiziert CHEManager 17/2001

## **Neue Issues Management-Perspektiven :**

### **Internet wird wichtiger Schauplatz**

**Unternehmen sehen sich mit einem Umfeld konfrontiert, das einen radikalen Wandel durchmacht. Fünf Trends kennzeichnen die Entwicklung: Durch die *Globalisierung* schrumpfen Zeit und Entfernungen. Die zunehmende *Politisierung* rückt Unternehmen und ihr Verhalten zusehends in den Blickpunkt des öffentlichen Interesses. Die *Bedeutung der Medien* führt dazu, dass der Wettbewerb um öffentliche Aufmerksamkeit eskaliert. Schliesslich erhält auch die *rechtliche Dimension* eine neue Grösse: Gezielte „Class actions“, zeichnen sich als aussichtsreiches, weil profitables Vorgehen ab. Das Internet ermöglicht und fördert diese Entwicklungen. Gerade die Unternehmen aus Chemie, Healthcare und Life Sciences stehen vor der Herausforderung, sich zum Schutz ihrer Reputation mit den Spielregeln der neuen e-communication vertraut zu machen.**

Unter diesen Umständen erweist sich der Faktor Zeit als *der* kritische Faktor: Menschen mit immer stärker ausgeprägten Eigen- und Gruppeninteressen können immer schneller auf immer mehr und immer aktuellere Informationen zurückgreifen, die immer komplexer werden. Auf der anderen Seite braucht es Zeit, damit Vertrauen erworben und aufgebaut werden kann.

Der Kunde wird zu einem äusserst mächtigen Stakeholder: Und jeder, der Informationen, Waren oder Dienstleistungen abnimmt, ist Kunde. Er hat keine Geduld. Was er will, will er sofort. Er kann aus einem Überfluss auswählen, das macht ihn anspruchsvoll und rastlos zugleich, immer auf der Suche nach einer noch besseren Option. Er sucht Authentizität, doch ist anfällig für Zweifel und zudem kritisch. Er kann via Web-Diskussionsgruppen und Foren seine Interessen international artikulieren, ohne sich persönlich exponieren zu müssen. Nie zuvor war es für ihn so leicht, Allianzen zu finden oder selbst zu initiieren, um seine Interessen durchzusetzen. Unternehmen, Politiker, Non-Profit-Organisationen, Kirchen, alle umwerben ihn, um ein Stückchen von seiner Zeit und Aufmerksamkeit zu bekommen.

Unternehmen sind vital darauf angewiesen, ihre Reputation als wichtigstes nichtmaterielles Kapital zu stärken und zu schützen. Doch Reputation ist die Summe der Wahrnehmungen, und die können sich via Web mit rasantem Tempo verändern. Neue Meinungen werden durch den „buzz“ schnell in Umlauf gebracht, indem innerhalb der Community ein Austausch stattfindet. Der Begriff „e-Reputation“ kennzeichnet diese neue Entwicklungsstufe.

Je höher die Präsenz eines Unternehmens und sein Wert, desto größer ist das Interesse von Stakeholdern, seine Reputation, also die erlebte Unternehmensrealität, mitzubestimmen – und dadurch seinen Wert zu beeinflussen. Das Web gibt Stakeholdern eine Plattform, um leicht und schnell neue Wahrnehmungen zu schaffen. Wenn das Unternehmen die sich bildenden Wahrnehmungen nicht oder zu spät registriert, nehmen erfahrungsgemäss die Opportunitätskosten zur Korrektur dramatisch zu. Entscheidend ist es daher, die aufkommenden Ansprüche und deren Repräsentanten möglichst früh zu erfassen, um Korrekturmassnahmen initiieren zu können.

Mit welchen kritischen Faktoren konfrontiert die neue Entwicklung Unternehmen, und welche Chancen bieten sich im Gegenzug?

Kritisch für Unternehmen ist, dass...

- Issues können weitaus schneller eskalieren als im Vor-Internet-Zeitalter.
- Allianzen von Stakeholdern schneller zu Stande kommen.
- die Wirkung der Medienpublizität des Unternehmens und deren Folgen weitaus stärker sein können.
- die Synergiewirkung auf andere Issues schneller ist.

Als Chance kann sich hingegen auswirken, dass...

- das Unternehmen die Chance hat, frühzeitig und in grösserem Umfang an der Diskussion mitzuwirken
- die Adressaten dank Internet besser erreicht werden können
- Reputation besser als je zuvor durch Issues Management beeinflusst werden kann, one-on-one-Kommunikation mit Kunden und Stakeholdern ist für Unternehmen inzwischen möglich
- die eigenen Botschaften via Web (im Vergleich zu dem, was die Medien daraus machen) ungefiltert und ungekürzt zu den Zielgruppen gelangen, die interpretierende, manipulierende Zwischenstufe der Medien entfällt
- die Dauer der dominierenden Präsenz eines Issues sich eher verkürzt, weil eine wachsende Zahl von Issues in verschiedenen Lebensphasen sich überschneidet.

Wie bereiten sich Unternehmen optimal auf diese neuen Herausforderungen vor? Schnell zu sein, ist die entscheidende Voraussetzung. Doch schnell sein kann nur, wer über ein Früherkennungssystem verfügt, mit dem er rechtzeitig auf Veränderungen in der Wahrnehmung bei Communities aufmerksam wird, um in die Diskussion eingreifen zu

können. Die zweite Voraussetzung ist ein unternehmensinternes und externes Kommunikations-Netzwerk: Wertvoll sind Opinion Leader und Multiplikatoren, die die Position des Unternehmens vertreten und in weitere Netzwerke einbringen. Sie sorgen in quantitativer Hinsicht für die Verbreitung der Botschaften. In qualitativer Hinsicht gibt ihre eigene Reputation den Botschaften das notwendige Gewicht und die erwünschte Geltung.

Worauf müssen sich Unternehmen heute einstellen, die sich für die Platzierung und Verteidigung ihrer Interessen rüsten wollen? Lehrreich ist hierfür die Analyse einiger beispielhafter Websites, die von Non-Governmental Organisations (NGOs) und Interessengruppen lanciert werden. Dabei treten interessante Gemeinsamkeiten zu Tage:

- Diese Gruppen leiten ihre Berechtigung aus dem Anspruch ab, als Korrigendum Teil eines Systems zu sein, das die Gesellschaft vor drohenden Entwicklungen und Gefahren warnt. Sie sehen sich als Kraft, die im Zeitalter der Globalisierung das Vakuum füllt, das durch das Fehlen einer globalen Regierung entsteht.
- Es werden intensive Aktivitäten im Rahmen von Netzwerken aus „Cyberactivists“ unternommen, die eine schnelle Kommunikation ermöglichen.
- Die Aktivisten nutzen das Web als bevorzugte Plattform, um sich zu organisieren, Aktionen zu koordinieren sowie ihre Mitglieder und Anhänger kurzfristig zu mobilisieren.
- Die Organisationen sind dezentral und bestehen aus vernetzten Interessengruppen, deren Grösse selten exakt erfasst werden kann.
- Bei NGOs ist ein Richtungswechsel festzustellen: Galt die Aufmerksamkeit früher eng definierten Issues, so werden nun in einem breiteren Ansatz alle sich bietenden Issues aufgegriffen.
- Unterschiedliche Gruppen bilden anlassbezogene Allianzen, um die Wirkungskraft zu verstärken.

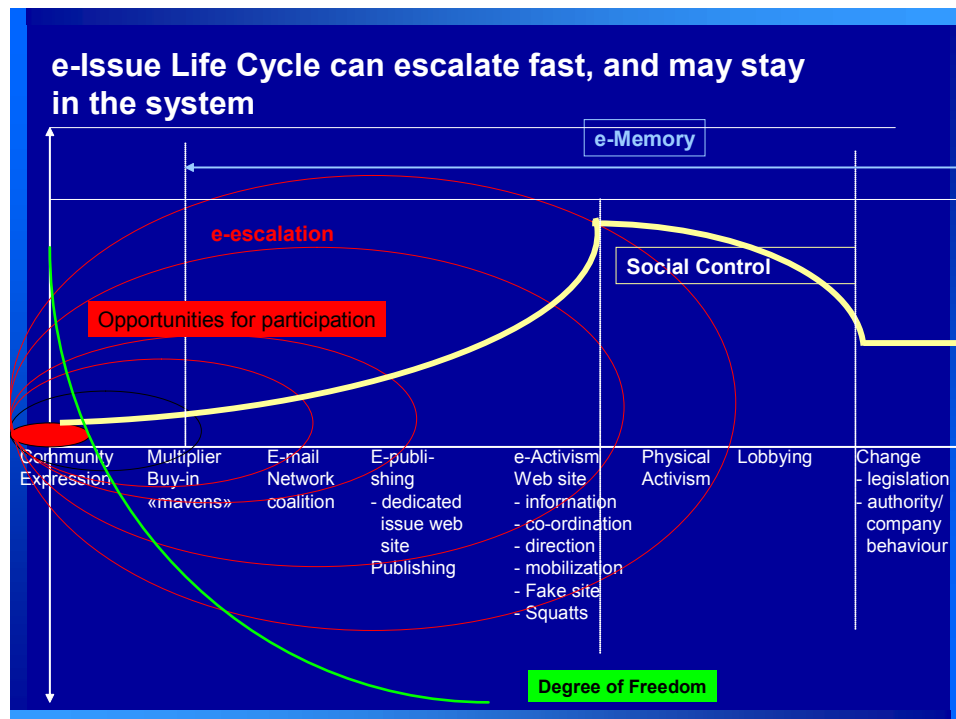
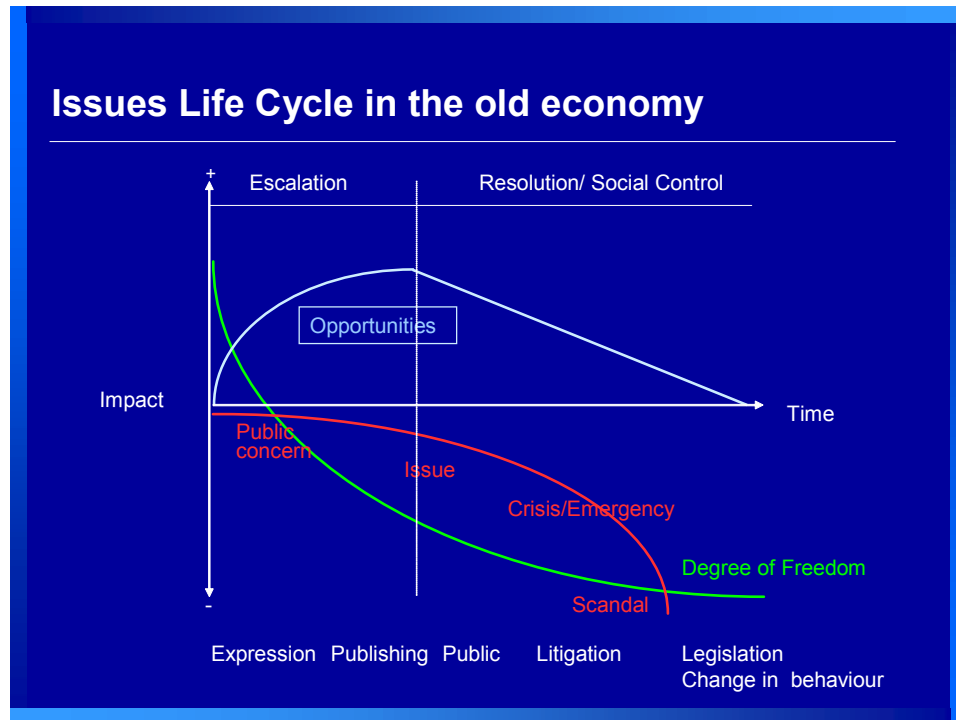
Diese Organisationen zeigen einen hohen Grad an Professionalität in ihrer Organisation und Kommunikation. Doch wie gut sind Unternehmen auf die Auseinandersetzung vorbereitet? Können sie ihren Gegenspielern konzeptionell und technisch Paroli bieten? Die Analyse von Websites international tätiger Firmen und die Kenntnis der Situation in einigen dieser Unternehmen ergibt den Eindruck, dass hier teils noch erheblicher Nachholbedarf besteht:

- Die Chancen, via Web-basierter Kommunikation die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden zu erfahren und Stellung zu Ange-

legenheiten von allgemeiner Bedeutung zu beziehen, sind noch nicht voll genutzt.

- Web-basierte Kommunikation kann wertvolle Impulse für die Prioritätensetzung auf dem Gebiet Forschung und Entwicklung von Medikamenten geben (Beispiel Glivec von Novartis, in der Krebsforschung)
- Die meisten Unternehmen haben das Potential, die Bereitschaft für e-Kommunkation zu erhöhen.
- Frühwarnsysteme sind eine dringende Notwendigkeit. Ebenso kann die Vorbereitung der Unternehmen für schnelle Aktionen über das Web gestärkt werden.

Die Konsequenzen liegen auf der Hand: Um die Chancen im Wettbewerb mit Web-basierenden Interessengruppen um öffentliche Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit zu steigern, müssen sich Unternehmen systematisch vorbereiten: Das gilt mit Blick auf die Inhalte, auf die Kommunikationskanäle (besonders das Web) und auf die Organisationsstruktur, die ein rasches Agieren und Reagieren mit übereinstimmenden Botschaften erlaubt. Derart vorbereitet, können Unternehmen ihre Chance nutzen: Besser als je zuvor lässt sich Reputation durch Issues Management beeinflussen, One-on-one-Kommunikation mit Kunden und Stakeholdern via Web ist für Unternehmen inzwischen möglich. Wer die Chancen der neuen Plattformen nutzt, wird ebenbürtig. Diese Firmen werden zu den Gewinnern der Entwicklung zählen und die Reputation des Unternehmens stärken.



*Autoren: Jorge Wernli Dipl.Betriebsing ETH MBA, WP Management Consulting, Associate Partner cmatrixgroup AG, und Dr. Matthias Reinshagen.*