

# Wenn das eigene Image die Existenz des Unternehmens bedroht

*Das Image beeinflusst immer stärker auch den kurzfristigen Unternehmenserfolg. Im globalen und medienintensiven Umfeld wird die durch Medien und Finanzinstitute veröffentlichte Meinung zu Unternehmen sehr rasch zur vermeintlichen Realität. Immer mehr Unternehmen müssen lernen, Image- Risiken und -chancen frühzeitig zu erkennen, damit sie auch im Markt der Meinungen bestehen können.*



Jorge Wernli  
Managing Partner  
jorge.wernli@aloha.ch

Für eine wachsende Zahl von Unternehmen reicht es nicht mehr aus, nur auf dem Produkte- und Dienstleistungsmarkt zu bestehen. Erfolg auf dem Markt der Meinungen erhält für sie zunehmend Gewicht. Gerade in jüngster Zeit belegen Beispiele aus der Pharmaindustrie und der Finanzwelt, wie hoch profitable Unternehmen auf Grund ihres angeschlagenen Images Verluste in Milliardenhöhe hinnehmen mussten. Eine unklare Vermittlung des Unternehmensstandpunktes begünstigt solche Tendenzen ebenso wie eine problematische Vergangenheitsbewältigung oder falsche Erwartungen, die in der Öffentlichkeit geweckt wurden. Ein Issues Management, das frühzeitig Signale erfasst, die auf potenzielle Kontroversen hinweisen, und das die rasanten Veränderungen im Umfeld – etwa Globalisierung, Mediatisierung und den Einsatz von Internet-Technologien – berücksichtigt, verhindert in vielen Fällen nicht nur die Krise, sondern verbessert die finanziellen Resultate des Unternehmens nachhaltig.

*Richtig vorbereitet ist halb gewonnen*

Bei den meisten Kontroversen, die in der Öffentlichkeit ausgetragen werden – so genannte «Issues» –, stellt man fest, dass die damit verbundenen Problemfelder im Unternehmen bereits seit längerem bekannt sind. Die verschiedenen Kontroversen entwickeln sich kaskadenförmig, ausgehend von einem initialen Thema, das das Unternehmen und die Öffentlichkeit betrifft.

Eines der Beispiele, wo Emotionen, Internationalität und vor allem das empfundene Risiko eine Kaskade von bereits bekannten Issues gegen die damalige Ciba auslöste, war der Fall «Sherbro» (vgl. IMD Case GM 607, Oktober 1995). Das moderne Cargoschiff «Sherbro» geriet im Dezember 1993 während einer Transportfahrt von Europa nach Afrika in stürmische Gefilde. Mehrere Container mit Pestiziden und Zigaretten fielen im starken Seegang von Bord. «Tödliche Giftbeutel an der Nordseeküste», verkündeten flugs darauf die Medien, obschon die wasserdichten Beutel für den Menschen faktisch nie eine Todesgefahr dargestellt haben. In der Medienöffentlichkeit haben folgende Issues eine zentrale Rolle gespielt:

1. Vorwurf des Gesundheitsrisikos für den Menschen bei Berührung oder Inhalation des chemischen Produktes;
2. Fragen nach Nutzen und Risiken dieses Geschäfts für die Bevölkerung;
3. Vorwurf des Risikos für die Umwelt, insbesondere für die Tierwelt;
4. Fragen nach Sinn und Zweck dieses Geschäftes mit Entwicklungsländern.

Im Rahmen ihres Issues Management hatte sich Ciba auf einige dieser Issues bereits vorbereitet. Deshalb war es auch möglich, früh- und damit rechtzeitig konsistente Stellungnahmen zu kommunizieren. Ebenfalls ermöglichte eine frühe, konstruktive Zusammenarbeit mit Behörden und Anwohnern kostengünstige Umweltlösungen.

Issues Management: Veränderung durch die öffentliche Diskussion

Ein neu ausgerichtetes Issues Management umfasst im Wesentlichen das frühzeitige Erfassen von potenziellen (internen und externen) Issues: etwa die befürchtete potenzielle Umweltbelastung durch Chemikalien, Auswirkungen von Fusionen, die Akzeptanz neuer Technologien, neue Erkenntnisse aus wissenschaftlichen Studien. Dabei kommt den klassischen Medien, dem Web und vor allem der Schnelligkeit der Nachrichtenübertragung spezielle Bedeutung zu.

Issues Management beinhaltet ausserdem die Issue Evaluation, das heisst die Prioritätensetzung und Strategiefindung, immer mehr auch mit globaler Perspektive. Dies setzt die technische und organisatorische Infrastruktur für eine solche Abwicklung voraus. Und schliesslich bedeutet Issues Management das Management des Unterschiedes zwischen der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit oder den Erwartungen der Anspruchsgruppen und denjenigen des Unternehmens. Diese Differenzen kommen mit den neuen Technologien wie Internet, Satellitenfernsehen und Telefonie, aber auch infolge der starken medialen Konkurrenz viel schneller und deutlicher zum Ausdruck, als dies noch vor kurzer Zeit der Fall war. Dabei haben emotionale Issues (Beispiel: potenzielle Vergiftung von Babynahrung) bei der Verbreitung von Nachrichten Vorrang.

Das Issues Management umfasst folgende vier grundsätzlichen Handlungsoptionen:

- Veränderung der strategischen Ausrichtung und/oder des Eigenverhaltens der Unternehmung, damit die Bedürfnisse der kritischen Anspruchsgruppen ganz oder teilweise erfüllt werden (Beispiel: Rückzug eines Produktes).
- Implementierung eines integrierten Issue-Kommunikationsprogrammes, welches die Richtigstellung der falschen Wahrnehmung bei den Anspruchsgruppen mit sich bringt (Beispiel: Erklärung zu vermuteten Nebenwirkungen eines Medikamentes).
- Überwachung der Issue-Entwicklung und Erhöhung des Bereitschaftsgrades.
- Eine Kombination der obigen Varianten.

Sekundenschnelle Imageverluste rund um den Globus

Ein Unternehmen kann sich im heutigen Umfeld nicht mehr verstecken. Die Unternehmensrealität ist immer stärker mit der öffentlichen und veröffentlichten Meinung verwoben, welche verändert oder akzeptiert wird. Unternehmensleitung und Management müssen immer besser vorbereitet sein, um den Medien Rede und Antwort zu stehen. Das Image, welches ein Unternehmen über Jahre aufgebaut hat, kann durch mangelhafte Positionierung, das Wecken zu grosser Erwartungen oder nicht vertretbares Verhalten innert kurzer Zeit in starke Mitleidenschaft gezogen werden. Dagegen können eine vorausschauende Vorbereitung auf potenzielle Issues, eine klar verständliche und mit den Partnern abgestimmte Position sowie eine effiziente Kommunikation, die ein potenziell falsches Erscheinungsbild berücksichtigt, zu einem Imagegewinn führen.

Jedes Unternehmen hat die Chance, mit seinen Zielgruppen zu kommunizieren – heute sogar zu einem beliebigen Zeitpunkt, an einem beliebigen Ort. Die Kommunikation spielt im Rahmen des Issues Management eine zentrale Rolle. Eigenständige und schnelle Unternehmenskommunikation reduziert nicht den Wert der Medienmeinung, im Gegenteil: Sie ist eine sinnvolle Ergänzung, die einem Unternehmen viel Handlungsspielraum gibt. Bedürfnisse und Kontroversen können im direkten Kontakt mit den Anspruchsgruppen frühzeitig erkannt werden. Die Kommunikation – beispielsweise über das Internet – erlaubt, Botschaften unverfremdet und rechtzeitig an die wichtigen Zielgruppen zu adressieren. Ein neu ausgerichtetes Issues Management, welches die erwähnten Veränderungen im Umfeld berücksichtigt, ermöglicht eine effiziente und nachhaltige Imagepflege mit den relevanten Anspruchsgruppen und kann somit massgebend zum Unternehmenserfolg beitragen.

10 Tipps für ein effektives  
Issues Management

1. Ist die Issues-Management-Funktion im Unternehmen klar definiert und bekannt?
2. Hat das Unternehmen ein funktionierendes Issue-Frühwarnsystem? Welche Zeitspannen liegen zwischen dem identifizierten Issue, dem veröffentlichten Issue und den Massnahmen?
3. Wurde mit der Unternehmensleitung ein Issue-Portfolio erstellt? Wird auf die lebenswichtigen Issues fokussiert?
4. Welches sind die Key Issues? Welche Ansprüche stellen die Interessengruppen an das Unternehmen?
5. Wurde ein Issue-Owner designiert?
6. Wurde ein Issue-Team gebildet (Issue-Owner, Fachspezialisten, Kommunikation, Recht, Ländervertreter etc.)?
7. Wurde eine Stakeholder-Analyse für potenzielle Allianzen durchgeführt?
8. Ist ein schnelles, globales, bereichsübergreifendes Handeln und Kommunizieren im Ernstfall sichergestellt?
9. Ist eine integrierte, konsistente Issue-Kommunikation global sichergestellt (Medien, Internet/Intranet, Analysten, Opinion Leaders, situative Partner), und das sowohl zeitlich wie auch geografisch?
10. Wird der Erfolg des Issues Management gemessen?

Issues Management – Jorge Wernli  
baut ein neues Geschäftsfeld auf

Jorge Wernli, 48, ist als Managing Partner für den Aufbau des Geschäftsfelds «Issues Management» bei Aloha Communications verantwortlich. Bis Herbst 1999 zeichnete Jorge Wernli bei Novartis auf Konzernebene während mehrerer Jahre als Leiter für die Bereiche «Novartis Issue Support & Advocacy Network» sowie «Novartis Communications Products & Services» verantwortlich. Er begleitete 1996/97 die Fusion von Ciba und Sandoz zu Novartis und konnte hier in der Unternehmenskommunikation und im Issues Management spezifische Erfahrungen sammeln. Bei der ehemaligen Ciba-Geigy leitete Jorge Wernli zuletzt das Corporate Issues Management. Von 1988 bis 1991 war er Leiter der Ciba Pharma Schweiz und von 1985 bis 1988 führte Jorge Wernli das weltweite Pricing/Pharmaeconomics New Introductions von Ciba-Geigy. 1984 absolvierte er das MBA am IMD Lausanne, nachdem er zuvor während dreier Jahre für Ciba-Geigy Pharma als Projektleiter Materials Management in Brasilien tätig war.

Jorge Wernli schloss als dipl. Betriebsingenieur an der ETH ab und startete seine Laufbahn als Consultant bei Arthur Andersen & Co in Europa und in den USA. Jorge Wernli ist Brasilianer und Schweizer. Er ist verheiratet und hat drei Kinder.