

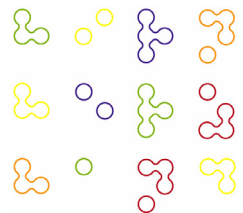
Geschwindigkeit – entscheidender Erfolgsfaktor

Autor: Dr. Volker Klenk

Veröffentlicht in:
Public Relations Forum
für Wissenschaft und Praxis
Heft 3/03

Mit freundlicher Genehmigung von

ERMA-Verlag
Nürnberg



Volker Klenk

Geschwindigkeit - entscheidender Erfolgsfaktor

Professionelles Issues Management mit Extranet-Plattform



Immer mehr Unternehmen wachsen die Anforderungen an ein professionelles Issues Management über den Kopf, denn die Rahmenbedingungen für strategisches Issues- und Krisenmanagement haben sich fundamental verändert. In den meisten Unternehmen haben die für

strategische Krisenprävention verantwortlichen Stellen auf diese veränderte Situation noch nicht reagiert. Die Folgen sind der Verlust an Kontrolle in Krisensituationen sowie die Erkenntnis, bei immer mehr Issues die strategische Handlungsbereitschaft gegenüber den kritischen Stakeholdern zu verlieren. Es fehlen vielfach interne Ressourcen, die notwendige Vernetzung von Menschen und Know-how, ein zeit- und orts-unabhängiger Zugang zu den stets aktuellsten Informationen und klar definierte Strategien für zeitnahe Reaktionen und Interaktionen.

Insbesondere wegen der rasanten Durchdringung aller Lebensbereiche durch das Internet sind die Unternehmen ins Hintertreffen geraten. Innerhalb von wenigen Jahren haben sich die Verbreitung von Nachrichten über das Internet und die traditionellen Nachrichtenkanäle dramatisch beschleunigt. Prägnante Merkmale der neuen Nachrichtenlandschaft sind unter anderem:

- *Demokratisierung der Nachrichtenemission:* Das Zeitalter, in dem es Medien vorbehalten war, Nachrichten auszuwählen und zu verbreiten, ist endgültig vorbei: Verbraucher, NGOs, Gewerkschaften, Politik, Individuen - alle produzieren und publizieren permanent eigene Nachrichten direkt im Internet und buhlen ständig um die Aufmerksamkeit der Zielgruppen.

- *Es gibt keine „lokalen“ News mehr:* Im Internet sind Themen und Informationen unabhängig vom eigenen Ort stets nur einen Mausklick entfernt.

- *24 Stunden Nachrichtenproduktion:* News werden rund um die Uhr und rund um den Globus an 365 Tagen im Jahr laufend aktualisiert und gesendet. Die Produktionszeiten und Verbreitungszyklen sind auf Minuten zusammengeschrumpft.

- *Anklage-Plattformen:* Kritische Stakeholder erstellen „Hate-Sites“ gegen Unternehmen wie Bayer, McDonalds oder Nike. Auf Verbraucherportalen wie ciao.com kritisieren Millionen von Verbrauchern die tatsächlichen oder vermeintlichen Schwächen von Produkten jeglicher Kategorie. Bei Krisen stellen Medien wie CNN eigene Online-Foren zur Verfügung, auf denen Verbraucher und Betroffene sich kritisch zum Verhalten von Unternehmen äußern können.

- *Zugang zu Informationen:* Jeder Aktionär, Kunde oder Journalist kann im Internet weltweit recherchieren, jedweder Art Informationen zusammentragen und weiterverarbeiten.

Während sich also die Wirklichkeit dramatisch verändert hat, wird Issues Management in vielen Unternehmen noch immer mit der Hand am Arm gemacht. Will heißen: wichtige Dokumente werden nach wie vor nur sporadisch aktualisiert und im Unternehmen auf Papierbasis verteilt und archiviert. Diese behäbige, traditionelle Vorgehensweise wird aber den subtilen, grenzüberschreitenden und immer komplexer werdenden Themen und den vielfach akuten Bedrohungspotenzialen im 21. Jahrhundert keinesfalls mehr gerecht. Geschwindigkeit ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Lösung besteht in einem unternehmensweiten Issues Management Extranet als Plattform zur effizienten Steuerung des langfristig angelegten Issues Management Prozesses. Insbesondere Big Player unter den Automobilherstellern, Chemie- und Ölkonzernen oder Banken stützen sich längst auf webbasierte Issues Management Systeme. Unternehmen wie Bertelsmann haben dafür höchst intelligente, aber auch höchst komplexe eigene Extranets und Prozessstrukturen entwickelt, die einen deutlich sechsstelligen Euro-Betrag verschlingen. Nicht alle Unternehmen brauchen jedoch so einen Ferrari, für die meisten reicht zum Fortkommen ein Passat. In der Regel wird das Management eines Unternehmens den Umstieg vom papierbasierten zum webbasierten Issues Management Prozess ohnehin als Quantensprung wahrnehmen. Als würde man vom Fahrrad umsteigen auf einen Pkw - um in diesem Bild zu bleiben.

Der Prozess vom Papier zum Web

Die Einführung eines Issues Management Extranets kann mit Hilfe erfahrener Partner in weniger als drei Monaten realisiert werden. Folgende internen strukturellen und politischen Voraussetzungen müssen im Unternehmen gegeben sein:

- Es gibt in der Unternehmenszentrale einen Chief Issues Manager, der das unternehmensweit dezentral agierende Issues Management Team koordiniert. Als Gatekeeper entscheidet er darüber, ob ein Issue relevant ist und auf den Radar kommen muss, oder in seiner Priorität neu eingestuft wird, und damit zum Beispiel unmittelbar dem Vorstand vorgelegt werden muss. Er hat Zugang zum CEO. Er kann durchsetzen, dass die gesamte Kommunikation zu allen Issues ausschließlich über die Extranet-Anwendung abgewickelt wird.

- In jedem relevanten Unternehmensbereich, jeder Region oder für die entsprechenden Marken gibt es zuständige Issues Manager.

- Jedes Issue, sei es regional oder global, hat einen hauptverantwortlichen sogenannten Issues

Owner und einen Business Owner. Dies kann, muss aber nicht die gleiche Person sein.

Die Implementierung einer Extranet-Plattform erfolgt dabei nach einem bewährten Muster in drei Phasen: Aufbereitung der Inhalte, Festlegung der Extranet-Features sowie Programmierung.

Phase 1: Aufbereitung der Inhalte

Je nach Entwicklungsstand im Unternehmen kann diese Phase nur wenige Tage umfassen oder sich auch über mehrere Wochen hinziehen. Grundsätzlich erfolgt die Aufbereitung der einzelnen Issues immer demselben Muster:

- **Issue:** Im Unternehmen werden sämtliche lokale und länderübergreifende Bedrohungen erfasst und analysiert. Welche sind wirklich wichtig? Was sind die eigentlichen Probleme? Nicht jedes kritische Thema wird im Issues Management Prozess berücksichtigt. Diese Grenzen und Übergänge müssen immer wieder neu festgelegt werden.

- **Stakeholder:** Definition der Stakeholdergruppen zu jedem Issue. Wer ist betroffen, wer verfolgt welche Interessen, hat welche Standpunkte und Ziele? Welcher Kenntnisstand liegt vor?

- **Szenarien:** Analyse der möglichen Szenarien für jedes Issue. Welchen Verlauf könnten die Issues nehmen? Welches Issue könnte sich am ehesten zu einer akuten Krise entwickeln, wenn sie von einer Interessensgruppe öffentlich thematisiert wird?

- **Bedrohungspotentiale:** Evaluation der möglichen Auswirkungen im Krisenfall. Wie hoch könnte die öffentliche Aufmerksamkeit sein, welche Verhaltensänderungen können ausgelöst werden?

- **Strategien:** Festlegung der alternativen Handlungsoptionen. Welche realistischen Optionen bestehen im Umgang mit dem Issue? Was muss das Unternehmen tun, um eine akute Krise pro-aktiv zu vermeiden? Welche Kommunikationsstrategie soll im Umgang mit dem Issue verfolgt werden?

Phase 2: Extranet-Features

Wie bei jeder Website steht und fällt die Nutzungsintensität mit dem Nutzen. Der Nutzen einer Site bestimmt sich durch den Content, die Navigation und die Usability. Daher muss bei der Planung des Extranets besonders viel Wert auf einfache Bedienung, intelligente Navigation und logische Verknüpfungen gelegt werden.

Unmittelbar beim Einstieg in das Extranet werden alle aktiven Issues aufgelistet mit einer kurzen Beschreibung, Priorität und einem Hinweis auf den Issues Owner. Zur unmissverständlichen Visualisierung der Priorität eines Issues hat sich die Ampel-Analogie bewährt: Steht die Ampel auf rot ist das Issue besonders akut oder dramatisch und erfordert höchste Aufmerksamkeit.

Von der Einstiegsseite aus kommt der User per Klick zur Executive Summary eines jeden Issues. In die-

ser ersten Ebene erfährt der Nutzer der Site – in der Praxis ein Unternehmenssprecher oder Vorstand, der zu einem Issue ein Statement abgeben soll – auf einer Seite komprimiert die zentralen Herausforderungen zu diesem Issue in Verbindung mit dem aktuellen Stand, den zentralen Positionen des Unternehmens dazu, eine kurze Entstehungsgeschichte, welche Regionen und Unternehmensteile bzw. -marken betroffen sind und wer Business Owner sowie Issues Owner sind. Diese Art der Aufbereitung erlaubt es den notorisch unter Zeitmangel agierenden Managern, sich in Krisensituationen schnell einzuarbeiten. Um die Qualität und Konsistenz dieser Executive Summaries sicher zu stellen, müssen die Issues Owner die Inhalte nach vorgegebenen Eingabemasken in das Extranet einpflegen.

In der zweiten und dritten Ebene der Site erfolgt die ausführliche Ausdifferenzierung der Issues anhand mehrerer unternehmensspezifischer Dimensionen (siehe exemplarisch in der Abbildung).

Ebene 1	Executive Summary Issue XY Ebene 1			
Ebene 2	Hintergrund	Stakeholder	Kommunikation	Medienberichterstattung
Ebene 3	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Positionen • Hintergrund • Historie • Policy Documents / Arbeitsanweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Medien • Regierungen/ Behörden • Aktivisten • Wettbewerber • NGOs • Gewerkschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Kernbotschaften • Pressemitteilungen • Präsentationen • Statements • Q&A 	<ul style="list-style-type: none"> • Print • TV • Hörfunk • Online

Exemplarische Informationsstruktur eines Issues Management Extranets

Durch diese Aufbereitung der Inhalte in mehrdimensionalen Ebenen gelangen die User bei jedem Issue mit maximal zwei Klicks von der Executive Summary zu den detaillierten Informationen.

Ein wesentlicher Vorteil solcher Online-Tools gegenüber traditionellen papierbasierten Issues Management Prozessen sind die vielfältigen Möglichkeiten des Wissenstransfers. Bei wesentlichen Aktualisierungen müssen keine neuen Manuals mehr zigfach ausgedruckt und im Unternehmen verbreitet werden, die dann in den Schubladen verschwinden und dort Staub ansetzen. Wird online ein Dokument neu eingestellt oder überarbeitet, kann der Issues Owner eine E-Mail- oder SMS-Benachrichtigung auslösen, so dass alle von diesem Issue betroffenen Personen im Unternehmen in Echtzeit darüber informiert werden.

Bei papierbasierten Issues Management besteht ferner das Problem, dass in den Issues-Manuals alle Issues für alle involvierten Personen aufbereitet werden. Das führte oftmals zu unhandlich dicken Booklets und einer Informationsüberflutung. Im Extranet muss nicht jeder User alles lesen, sondern kann sich über einfache Filter stets die Informationen suchen, die ihn betreffen, oder festlegen,

zu welchen Issues er laufend informiert werden möchte und zu welchen nicht. Durch diese Personalisierungsfunktion der Site wird eine Informationsüberflutung der Nutzer vermieden, die sonst zu Ablehnung des Tools führen könnte.

Phase 3: Programmierung und Implementierung

Das Unternehmen ermittelt zunächst in einem Workshop mit den Issues Ownern die spezifischen Bedürfnisse. Dabei werden die Funktionalitäten und die Site-Architektur entwickelt und abgestimmt. Dann werden das Design sowie die idealen technischen Rahmenbedingungen, d. h. welche Software und Hardware, festgelegt und umgesetzt. Ziel sollte stets sein, dass das Extranet für erfahrene Internet- und Intranet-Nutzer im Grunde selbsterklärend ist. Issues Management gilt zu Recht als besonders heikel. Vertraulichkeit und Datensicherheit sind hier von hoher Bedeutung. Alle User müssen daher eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen. Der Zugang erfolgt über eine passwort-geschützte Website. Nur ein Masteruser kann neue User anlegen oder den Zugang für ehemalige Mitarbeiter wieder löschen. Das Issues Management Extranet kann durch eine Agentur oder durch das Unternehmen selbst gemagt werden.

Derartige Issues Management Extranets sind bereits für unter 50.000 Euro realisierbar mit minimalen laufenden Kosten und einem unschätzbaren Zugewinn an Effizienz. Wichtigster Zweck der Extranet-Plattform ist jedoch, das Unternehmen wieder in die Lage zu versetzen, adäquat, professionell und zeitnah die zentralen Issues, mit denen es lokal, regional und international konfrontiert wird, zu analysieren und zu bewältigen. Bei professioneller Vorbereitung und Umsetzung bietet so ein Extranet die Grundlage, die Reputation der Marken und des Unternehmens mittel- und langfristig zu schützen; es schafft Gleichstand mit den kritischen Stakeholdern des Unternehmens, die sich des Internets bedienen; schafft die technologische, strukturelle und intellektuelle Voraussetzung, um in einem hochkomplexen und sich laufend dynamisch ändernden Umfeld agieren und nicht nur reagieren zu können; vernetzt die weltweit mit Issues betrauten Personen im Unternehmen und ermöglicht schließlich die Kontrolle darüber, ob die vorgegebenen und definierten Zuständigkeiten und Ablaufprozesse beim Umgang mit Issues und Krisen eingehalten werden.

Dr. Volker Klenk, Managing Partner, Klenk & Hoursch GmbH und Co. KG, Partner für Public Relations, Frankfurt am Main. volker.klenk@klenkhoursch.de