

# A virtual Network

---

## Das Global Issues Management bei DaimlerChrysler

*Michael Kuhn*

### Kommunikation und Controlling

Kommunikation arbeitet an der optimalen und ganzheitlichen Gestaltung und Steuerung der Kommunikationsbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern. Stakeholder werden in diesem Zusammenhang als Individuen oder Gruppen definiert, die von den Handlungen, Entscheidungen, Regeln oder Praktiken eines Unternehmens betroffen sind und darauf selbst Einfluss nehmen können (Freeman 1984). Dies erfordert ein anpassungsfähiges und flexibles Kommunikationssystem.

Die Steuerung dieses Systems erfolgt einerseits vergangenheitsorientiert: Die Feedback-Steuerung gründet auf einer ganzheitlichen, systematischen und kontinuierlichen Auswertung der Wirkung von Kommunikationsaktivitäten bei den wichtigsten Stakeholdern und deren Wahrnehmungen. Damit sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit die in der Kommunikationsstrategie formulierten Ziele bei den einzelnen Stakeholdern erreicht wurden und inwieweit eine Anpassung der Kommunikationsplanung erfolgen muss.

Die zukunftsgerichtete Steuerung basiert auf einer systematischen Beobachtung des Unternehmensumfeldes und der unternehmensinternen Prozesse im Hinblick auf „Schwache Signale“ (Ansoff 1975). Durch die frühzeitige Identifizierung von externen oder unternehmensinternen Chancen- oder Risikothemen wird für deren Antizipation gesorgt (Feedforward-Steuerung). Issues Management bietet die Chance, neue unternehmerische Aktionsfelder zu entdecken und damit Positionierungspotenziale für die Corporate Brand und Produktmarken zu schaffen. Die Feedforward-Steuerung bietet die Erkenntnismöglichkeit, dass auch vermeintlich irrelevante Themen äußerst bedeutungsvoll werden können. In der Funktion als Früherkennungssystem stellt Issues Management „Vorwarnzeit“ zur Verfügung, die frühzeitiges Agieren bzw. eine Regulierung der Kommunikationsplanung erlaubt.

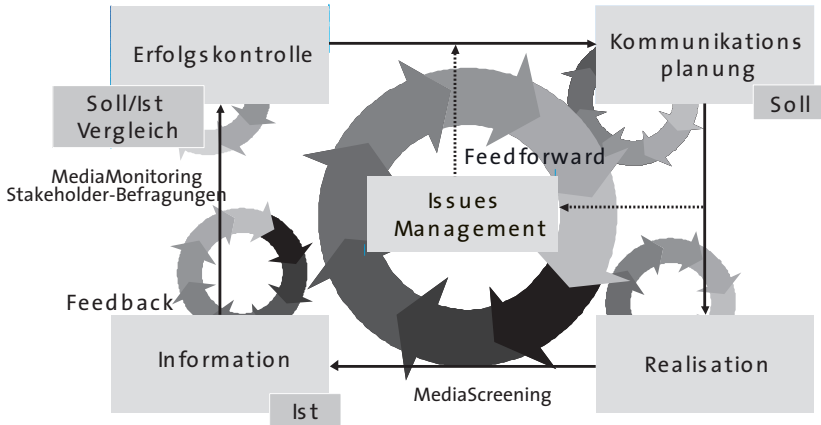


Abbildung 1: Kommunikations-Controlling

## Ist Issues Management mehr als eine Kommunikationsdisziplin?

Das Verständnis von Kommunikation als strategischer Managementfunktion impliziert die Einbeziehung in unternehmensstrategische Entscheidungsprozesse. Reduziert auf eine reine Kommunikationsfunktion wäre Issues Management lediglich ein neuer Begriff dafür, was gute PR ausmacht: sensibel dafür zu sein, was die Stakeholder bewegt, und ernsthaften Dialog mit ihnen zu suchen, statt nur Image-Broschüren und Presseinformationen zu produzieren (Liebl 2002).

Issues Management als Managementfunktion konzentriert sich auf die strategischen Konsequenzen, die von einem Issue ausgehen (Liebl 2000). Dies erfordert die Integration von Nachbarbereichen wie Sales & Marketing, Corporate Strategy und Research & Development (Liebl 2002). Der Austausch mit diesen Bereichen erhöht die Sicherheit, die Bedeutung von Themen mit Risiko- oder Chancenpotenzial richtig einzuordnen. Nach der Bewertung der Themen muss Issues Management gegebenenfalls Unternehmensentscheidungen und -handlungen initiieren: Exzellentes Issues Management stellt der Unternehmensführung Handlungsoptionen zur Verfügung, beleuchtet zentrale Issues im Kontext definierter Marktumgebungen und erleichtert bzw. sichert Business-Entscheidungen ab (Schmid 2003).

## Issues Management und Reputation Management

Kommunikation sollte als Investition in den Unternehmenswert verstanden werden – vor allem in Reputation und Markenwert (Piwinger 2001). Reputation ist das Resultat von Wahrnehmungen. Wahrnehmungen entstehen durch Fakten, durch Handeln und Verhalten. Entscheidend ist die Außenwahrnehmung wesentlicher Dritter. Mit dem verschärften Wettbewerb findet eine Verlagerung von einem Produktwettbewerb hin zu einem Aufmerksamkeitswettbewerb statt: In der Informationsgesellschaft ist nicht mehr die Information das Problem, sondern Aufmerksamkeit (Buss, Fink-Heuberger 2000). Der Kampf um Aufmerksamkeit wird mit den Waffen der Wahrnehmungsdifferenzierung gefochten: Differenzierung im Handeln, im Verhalten und in der Kommunikation (von Wartburg 2003). Die Wettbewerbsposition im Markt der Produkte und im Markt der Meinungen entscheidet letztlich über die Nachhaltigkeit des Erfolgs, den Aufbau von Leadership, den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen und letztlich die Bewertung von Unternehmen (von Wartburg 2003).

Reputation ist ein wesentlicher Teil des Unternehmenswertes, bilanzmäßig meist als Goodwill aufgeführt. Je stärker Kommunikation als Werttreiber gesehen wird, desto größer ist das Bedürfnis, das Ergebnis zu messen: durch Befragungen von Meinungsbildnern, wichtigen Kunden, Analysten, Investoren und Journalisten. Zwei der renommiertesten Untersuchungen über Corporate Reputations sind beispielsweise die jährlich erhobenen und veröffentlichten Opinion Leader-Befragungen „World’s Most Respected Companies“ (Financial Times/PriceWaterhouseCoopers) und „World’s Most Admired Companies“ (Fortune). Daneben ist die systematische und kontinuierliche Auswertung der Berichterstattung in meinungsbildenden Medien ein entscheidendes Messinstrument für Corporate Reputations.

Der Zusammenbruch des Neuen Marktes in Deutschland und die Finanzskandale in den USA haben das Vertrauen in Unternehmen nachhaltig erschüttern lassen. Seitens der Stakeholder besteht mehr denn je ein großes Verlangen nach beständigen, soliden, erfolgreichen und in erster Linie vertrauenswürdigen Unternehmen. Unabhängig von diesem aktuellen Trend, der zur Zeit maßgeblich über die Reputation eines Unternehmens entscheidet, werden branchenübergreifend in der Regel sieben Faktoren genannt, die entscheidend sind für eine positive oder negative Ausprägung von Corporate Reputations (vgl. Fombrun 1996):

1. Products & Services,
2. Financial Performance,

3. Corporate Strategy,
4. Management,
5. Innovation,
6. Social & Environmental Responsibility,
7. Emotional Appeal.

Schlüsselfaktor für den unternehmerischen Erfolg scheint die intelligente Verknüpfung von Issues Management und einem modernen Verständnis von Reputation Management zu sein: Bei allen Unternehmen, die im Rahmen der Studie „The Communications Excellence Project – Integrating Strategic Issues Management“ des Instituts für Medien und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen untersucht wurden, konnte ein klarer Zusammenhang zwischen dem hohen Organisationsgrad von Issues Management, der exzellenten Wirksamkeit dieses Kernprozesses der Kommunikation und einem avancierten Verständnis von Reputation Management als Schlüsselfaktor für den unternehmerischen Erfolg festgestellt werden (Schmid 2003).

## Issues Management in einem globalen Unternehmen

Globales Denken und Handeln hat bei DaimlerChrysler Tradition: Im September 1888 gründeten Gottlieb Daimler und William Steinway die Daimler Motor Company auf Long Island, New York, die den ersten Mercedes für den US-amerikanischen Markt produzierte. Zu Beginn der 50er Jahre wurden in Argentinien und Brasilien die ersten eigenen Nutzfahrzeugwerke errichtet.

Seit dem Zusammenschluss der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corporation im November 1998 hat sich die gewachsene globale Struktur weiter verbreitert: Mit 372.000 Mitarbeitern produziert DaimlerChrysler heute weltweit in 37 Ländern, hat eine globale Belegschaft, verfügt über eine internationale Aktionärsbasis und eine weltweite Orientierung seiner Marken. Zu den Personenwagenmarken zählen Maybach, Mercedes-Benz, smart, Chrysler, Jeep und Dodge. Zu den Nutzfahrzeugmarken gehören Mercedes-Benz, Freightliner, Sterling, Western Star und Setra.

Diese globale Präsenz erfordert ein System, mit dessen Hilfe die Wahrnehmungen und Erwartungen der Kunden, Investoren, Mitarbeiter und Meinungsmacher weltweit identifiziert und bearbeitet werden können. Für global agierende Unternehmen ist zunächst aber eine der größten Herausforderungen, weltweit schnell und umfassend zu informieren. Neben speziell auf die Informationsbedürfnisse der globalen Beleg-

schaft ausgerichteten Printmedien werden bei DaimlerChrysler seit fast 20 Jahren elektronische Systeme für den Informations- und Datenaustausch genutzt. Mitte der 90er Jahre wurde mit der Einrichtung von Intranet-Servern der plattformunabhängige Zugriff auf zahlreiche Informationsangebote im Konzern ermöglicht.

### Global News Bureau

Parallel zu der Entwicklung des DaimlerChrysler Intranet hat der Bereich Communications (COM) im Jahr 1996 mit dem Aufbau einer geschlossenen Online-Informations- und Kommunikationsdrehscheibe begonnen, dem „Global News Bureau“ (GNB). Zugangsberechtigt sind alle DaimlerChrysler Kommunikatoren weltweit sowie ausgesuchte Nachbarbereiche. Die Online-Plattform bietet Informationen aus der Zentrale, aus den verschiedenen Geschäftsfeldern und -bereichen sowie aus den Märkten. Das GNB bietet den Rahmen, die Kommunikationsverantwortlichen weltweit schnell und zuverlässig zu informieren und mit Sprachregelungen zu versorgen – und damit global konsistente Aussagen zu bestimmten Themen sicherzustellen. Darüber hinaus stellt das GNB die Plattform für ein weltweites Event-Management dar und bietet den Kommunikatoren Zugang zu einem breiten Spektrum an Presse-Materialien. News können auf den PDA heruntergeladen werden und im Falle von Breaking News erfolgt die Benachrichtigung der Mitarbeiter per SMS.



Abbildung 2: Startseite Global News Bureau (GNB)

Das GNB bildet die Plattform für die drei Aufgabenschwerpunkte der Stabsabteilung „Global News & Issues Management & Reputation Research“ in der DaimlerChrysler Kommunikation:

- News Management,
- Reputation Research,
- Global Issues Management.

*News Management:* Im News Management werden täglich bis zu 60 Printausgaben von Zeitungen, Zeitschriften und Magazinen aus Deutschland, Westeuropa und den USA sowie bis zu 40 internationale, vor allem US-amerikanische, Online-Medien nach definierten Inhalten ausgewertet (MediaScreening) und im DaimlerChrysler Medienspiegel zusammengestellt. Daneben bieten Online-Datenbanken Zugang zu aktuellen Veröffentlichungen in den wichtigsten Märkten. In Echtzeit werden täglich bis zu 10.000 Meldungen von Nachrichtenagenturen auf ihre Relevanz gescreent, in bestimmten Intervallen werden die Inhalte in ausgesuchten Foren und Chatrooms im Internet beobachtet und analysiert. Ziel des News Management ist es, mit diesem systematischen MediaScreening-Ansatz das DaimlerChrysler Top-Management, den Bereich Communications und Nachbarbereiche zeitnah und detailliert über relevante Themen zu informieren.

*Reputation Research:* Reputation Research bündelt alle Stakeholder-Analysen und -befragungen zu DaimlerChrysler. Gesteuert wird hier beispielsweise die Beobachtung und inhaltsanalytische Auswertung der Berichterstattung über DaimlerChrysler und über die Automobilindustrie in meinungsbildenden Medien (MediaMonitoring). Ziel von Reputation Research ist es, zentral, ganzheitlich und systematisch die Wirkung der Communications-Aktivitäten bei den wichtigsten Zielgruppen zu erheben, zu analysieren und im Sinne eines Kommunikations-Controlling aufzuzeigen, inwieweit die in der COM-Strategie pro Stakeholder formulierten Ziele erreicht wurden.

*Global Issues Management:* Ziel ist es, die relevanten Themen mit Chancen- oder Risikopotenzial zu identifizieren, zu bewerten und zu bearbeiten. Global Issues Management wirkt als Früherkennungssystem für „Schwache Signale“ und als Steuerungswerkzeug für bereits manifestierte Issues. Bei DaimlerChrysler unterscheidet man zwischen folgenden Issues (vgl. Ruff 2003):

- „Media Issues“: Themen, die bereits von Medien aufgegriffen wurden.
- „Corporate Issues“: Themen, die innerhalb eines Unternehmens wabern oder diskutiert werden.

- „Business Environment Issues“: Themen, die von externen Stakeholdern an das Unternehmen herangetragen werden oder in Expertenkreisen, Fachpublikationen etc. zur Diskussion stehen.

Eine weitere Differenzierung bezieht sich auf die zeitliche Dimension: Geht es um aktuelle Issues oder um Themen, die eine eher langfristige Perspektive aufweisen?

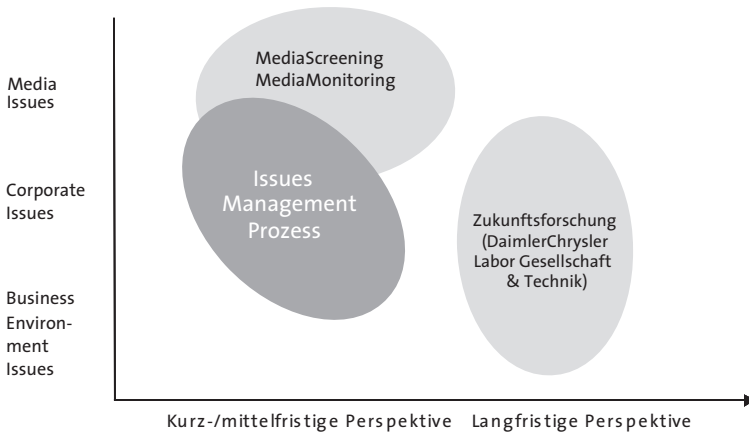


Abbildung 3: Issue Matrix

Abhängig von der Ausprägung, Verbreitung und zeitlichen Dimensionierung werden die Themen mit entsprechenden Instrumenten bzw. Prozessen bearbeitet.

*Media Issues:* Der Bereich kurzfristig relevanter Media Issues wird bei DaimlerChrysler durch das MediaScreening und MediaMonitoring abgedeckt. Diese beiden Instrumente bieten Informationen über alle Phasen der Karriere eines Themas hinweg.

*Business Environment Issues:* Der Bereich langfristig relevanter Issues wird in erster Linie durch das DaimlerChrysler Forschungs-Labor Gesellschaft und Technik abgedeckt, das weltweit die Trends und Umfeldentwicklungen untersucht, welche die zukünftigen Märkte von DaimlerChrysler bestimmen (vgl. Ruff 2003).

*Corporate Issues:* Mit dem MediaScreening- und MediaMonitoring-System und den Forschungsaktivitäten des Labors Gesellschaft und Technik steht ein Instrumentarium zur Verfügung, mit dessen Hilfe in erster Linie unternehmensexterne Themen identifiziert werden können. Ein exzellenter Issues Management-Prozess zeichnet sich aber insbesondere

durch die effiziente Einbindung unternehmensinterner Schnittstellen und Ressourcen aus.

### Issues Management als virtuelles Netzwerk

Vor diesem Hintergrund wurden im Jahr 1999 alle regionalen Issues Management-Aktivitäten im DaimlerChrysler Global Issues Management (GIM) zusammengeführt und institutionalisiert. Der Prozess wird von der DaimlerChrysler Zentrale in Stuttgart aus gesteuert. Der Kern des GIM ist ein virtuelles Netzwerk aus etwa 40 „Issues Managern“. Dabei handelt es sich in erster Linie um ausgesuchte Vertreter des Bereiches Communications in den wichtigsten Märkten – vorwiegend Pressesprecher – und Mitarbeiter des Bereiches External Affairs & Public Policy sowie die MediaScreening- und MediaMonitoring-Spezialisten in Stuttgart und Auburn Hills. Das Labor Gesellschaft und Technik wird themenorientiert in den Prozess eingebunden. Ziel ist es, darüber hinaus Know-how-Schnittstellen in den Nachbarbereichen zu etablieren und in den Prozess zu integrieren.

Die Issues Manager nutzen ihre regionalen Netzwerke, um Informationen aus dem Unternehmen und aus dem Unternehmensumfeld zu gewinnen. Das Global Issues Management Team in Stuttgart führt in einem wöchentlich wiederkehrenden Procedere alle identifizierten Issues in einem ersten Dokument zusammen, dem so genannten „Strawman“. Der Strawman bildet die Grundlage für eine Telefonkonferenz (Issue Call), in der die Issues Manager Relevanz, Priorität und Chancen- bzw. Risikopotenzial der Themen diskutieren. Am Ende jeder Woche wird eine Übersicht (Key Issues Briefing) generiert, das über die wichtigsten Themen informiert, Ansprechpartner, Hintergrundinformationen und Szenarien nennt sowie die jeweilige Sprachregelung von DaimlerChrysler zu den einzelnen Themen aufzeigt. Das Key Issues Briefing wird an den DaimlerChrysler Vorstand und an alle Teilnehmer des GIM elektronisch verteilt. Neben dem Key Issues Briefing, das eher informatorischen Charakter besitzt, werden parallel Grundsatzpapiere erstellt oder initiiert, die Handlungsoptionen aufzeigen und als Entscheidungsvorlage dienen.

Der komplette GIM Prozess wird im Global News Bureau abgebildet: Wesentliche Dokumente werden zum Download angeboten, ergänzt um Hintergrundmaterial zu den einzelnen Issues. Aktuelle Sprachregelungen, die aus dem Global Issues Management-Prozess erwachsen, werden prominent auf der GNB-Startseite allen Zugangsberechtigten zur Verfügung gestellt.

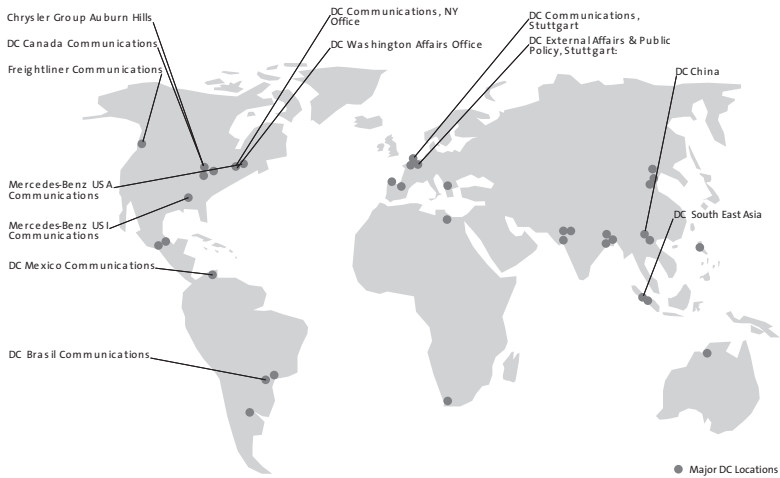


Abbildung 4: Teilnehmer Issue Call

## Issues Management in einer digitalen Welt

Der Einfluss des Internet auf Unternehmen, Kommunikation und Issues Management-Ansätze ist massiv. Die weltweite Vernetzung hat zu einer Machtverschiebung geführt: Bürgerinitiativen, Umweltaktivisten, unzufriedene Kunden, enttäuschte Aktionäre oder frustrierte Mitarbeiter eröffnen mit einfachen Mitteln Websites und verbreiten ungefiltert Informationen. Ob Lob, faires Kundenurteil, berechtigte Beschwerde, geschäftsschädigendes Gerücht oder böswillige Verleumdung – jede Nachricht kann ein Millionenpublikum erreichen. So tauschen beispielsweise auf den Verbraucher-Portalen der Ciao AG (ciao.de, ciao.co.uk etc.) rund eine Millionen Verbraucher ihre Erfahrungen zu aktuellen Produkten und Dienstleistungen aus, die von sechs Millionen Usern aus 30 Ländern gelesen werden.

„Non Governmental Organisations“ (NGOs) – der Begriff steht für das Phänomen der außerparlamentarischen Interessengruppen, die eine öffentliche Diskussion über Regierungs- und Unternehmenspolitik fördern und fordern. Nach der „Studie über das Vertrauen in NGOs und Institutionen“ der PR-Agentur Edelman sind NGOs auf dem besten Wege, internationale Super-Marken zu werden (Edelman 2002). Von den Unternehmen werde ein viel stärkeres gesellschaftliches Engagement erwartet, als sie es tatsächlich an den Tag legten (Edelman 2002). Die befragten 850 Meinungsführer plädierten für eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und NGOs (Edelman 2002). Nicht zuletzt durch die

professionelle und effiziente Nutzung des Internet gelingt es einzelnen NGOs, optisch und verbal zentrale Themenfelder der Gesellschaft zu besetzen und damit die Wahrnehmungen der Öffentlichkeit zu beeinflussen.

Eine der Herausforderungen in der digitalen Welt ist es, analog zu den klassischen MediaScreening-Aktivitäten ein funktionierendes WebScreening aufzusetzen. Voraussetzung ist ein Online-Koordinatensystem, das Aufschluss über die Meinungsführer in der Online-Welt gibt und neben den Online-Ausgaben etablierter klassischer Medien auch NGO Sites, Consumer Boards, Financial Boards und Usenet-Diskussionsforen beinhalten sollte. Ausgehend von dem Online-Koordinatensystem besteht die Möglichkeit, die Screening-Ressourcen auf die relevanten Ausschnitte der Online-Welt zu fokussieren. Das so erhobene Datenmaterial erlaubt erste Analysen – und eine Verknüpfung mit den Daten aus dem klassischen MediaMonitoring und den Stakeholder-Befragungen. Ein entsprechend integriertes Screening- und Monitoring-System ist Voraussetzung dafür, die Wahrnehmungen der Stakeholder und die Erwartungen an die Unternehmen sowie aktuelle Themen und Entwicklungen frühzeitig aufgreifen und bearbeiten zu können.

## Ausblick

Howard Chase, der 1976 erstmalig Issues Management im Zusammenhang mit der Kommunikation thematisiert hat, war der Ansicht, dass ein Unternehmen das Recht und die Pflicht habe, öffentlich Stellung zu Issues zu beziehen. Ein Unternehmen solle sich nicht in Abhängigkeiten von Stakeholder-Gruppen begeben, sondern selbst die Themen identifizieren und sie im Einverständnis mit der öffentlichen Meinung lösen. Während dieser Ansatz inzwischen von zahlreichen Unternehmen verkörpert wird, können den – ebenfalls von Chase 1976 erstmalig formulierten – Anspruch, Issues Management als Management-Disziplin zu verorten, erst einzelne Unternehmen in Europa und in den USA einlösen. Die entsprechende theoretische und methodenorientierte Grundlage für ein Issues Management scheint ausbaufähig; Forschungsbedarf besteht zudem bei den Modellen einer Verknüpfung von Issues Management und Reputation Management und deren Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes.

Auf lange Sicht dürfte sich aber das Verständnis durchsetzen, dass Issues Management mehr sein muss als eine reine Kommunikationsfunktion: Das Handeln – und damit auch die nachhaltige Änderung von Strategien oder Produkten, die in die öffentliche Diskussion geraten sind – muss unmissverständlich dazu gehören. Kommunikationsforscher,

Wirtschaftswissenschaftler und Issues Manager werden ihre Anstrengungen erhöhen und den Dialog untereinander vertiefen müssen, um das Verständnis von Issues Management entsprechend modernisieren und in den Unternehmen implementieren zu können.

## Literatur

Ansoff, H. I.: Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals; in: Californian Management Review, 18. Jahrgang, Heft 2, 1976, S. 21-33

Buss, Eugen/Fink-Heuberger, Ulrike: Image Management, Frankfurt am Main, 2000

Edelman, Presse-Information: Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen werden internationale Super-Marken. [www.edelman-newsroom.de](http://www.edelman-newsroom.de), 2002

Fombrun, J. Charles: Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston, MA, 1996

Freeman, Edward R.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, MA, 1984

Liebl, Franz: Der Schock des Neuen, München, 2000

Liebl, Franz: Die Tat spricht lauter als Worte; in: brand eins, 06/2002

Piwinger, Manfred: Wertsteigerung durch Kommunikation; in: Public Relations Forum, 3/2001, S 131-133

Ruff, Frank: Beiträge der Zukunftsforschung zum Issues Management, Chefsache Issues Management, Frankfurt am Main, 2003

Schmid, Beat: Ausführungen im Rahmen der Abschlusskonferenz: The Communications Excellence Project „Integrating Strategic Issues Management“ am 10.03.2003. Uetliberg, Zürich, 2003

Von Wartburg, Walter P.: Das Ansehen verbessern – den Ruf schützen; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 7.4.2003