

## DAS THEMEN- UND ISSUES-MANAGEMENT DER AUDI AG

# Mit Themen zur Reputationsführerschaft

VON FRANK BRETTSCHEIDER UND TONI MELFI

### ISSUES MANAGEMENT

> Die Reputation eines Unternehmens hat Auswirkungen auf den Geschäftserfolg – in positiver wie in negativer Hinsicht. Durch den Auf- und Ausbau einer guten Reputation können Kommunikatoren direkt und maßgeblich zum Wert eines Unternehmens beitragen. Ein entsprechendes Reputationsmanagement hilft, Kommunikationsaktivitäten zu bündeln und den Wertbeitrag der Kommunikation auch gegenüber dem Vorstand darzustellen. Die wesentlichen Vorteile: Kommunikatoren müssen sich nicht mehr auf das Bauchgefühl bei der Planung von Kommunikation verlassen. Und: Fortschritte können permanent überprüft und dokumentiert werden.

Themen sind der Kraftstoff jeder professionellen Unternehmenskommunikation – so auch bei Audi. Sie dienen dazu,

die Audi-Reputation bei den relevanten Stakeholdern zu sichern und auszubauen. An der Themen-Kommunikation sind alle beteiligt: der CEO ebenso wie die Vorstände, der Kommunikationschef ebenso wie seine Abteilungsleiter, die operativ tätigen Kommunikatoren, u.a. die Pressesprecher, die Produkt-, Lifestyle- und Motorsport-Kommunikatoren, die Redakteure der Mitarbeiterzeitung. Bei Audi werden sie von einer strategischen Steuerungseinheit für das Themen- und Issues-Management (Audi TIM) unterstützt. Sie stellt die für den zielgerichteten Einsatz von Themen erforderlichen Informationen zur Verfügung. Das Audi Themen- und Issues-Management ist dynamisch statt statisch, stabil (Themenfelder) und flexibel (Themen) und mit dem Zielsystem der Organisation verzahnt. Es bildet eine Klammer zwischen interner und exter-

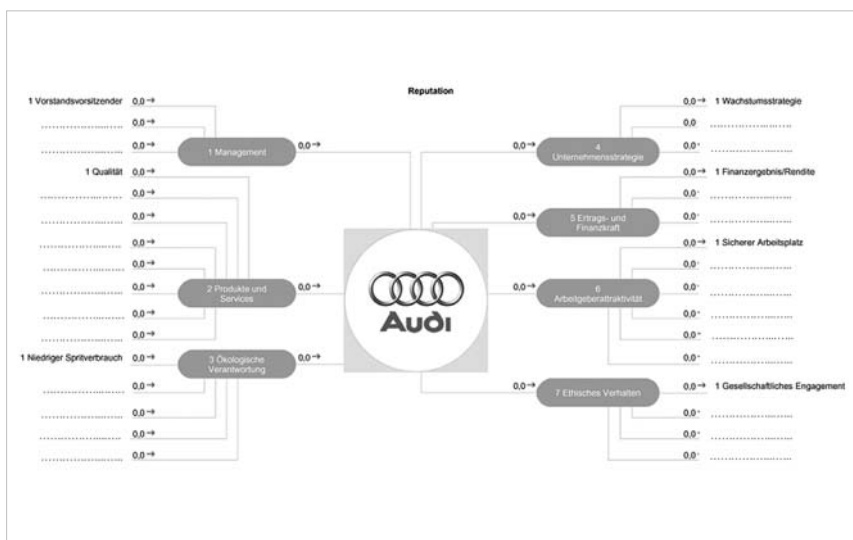
ner Kommunikation und ermöglicht, den eigenen Erfolg zu überprüfen.

### Reputation als Intangible Asset

Reputation ist ein strategischer Vermögenswert, in den man bewusst investieren sollte. Er muss gepflegt werden und kann gegenüber den Stakeholdern eingelöst werden – z.B. in Vertrauen. Reputation kann als Kombination aus dem Image eines Unternehmens plus das gegenüber dem Unternehmen in der Vergangenheit aufgebaute Unterstützungspotential durch Stakeholder verstanden werden. Dieses auf Vertrauen basierende Unterstützungspotential aufzubauen und zu bewahren wird für Unternehmen immer schwerer. An der öffentlichen Reputationskonstruktion sind zahlreiche Akteure beteiligt, unter anderem Wettbewerber, vor allem aber Interessengruppen und zahlreiche Journalisten. Außerdem erschwert der Wandel des Mediensystems, der zunehmend Skandale, Schaden und Negativismus betont, den Reputationsaufbau. Die Heterogenität der Stakeholder führt zusätzlich zum vielschichtigen Reputationsmanagement.

Alle Stakeholder sind aus verschiedenen Gründen für den Unternehmenserfolg wichtig. Eine hohe Reputation sichert bei den Kunden die Markenbindung, die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung, die Wiederkaufsraten und den Absatz, bei den Lieferanten Verlässlichkeit und günstige Konditionen, bei den Analysten und den Journalisten einen fairen Umgang und faire Bewertungen – auch in

Die „Reputationsspinne“ der Audi-Kommunikation



schwierigen Zeiten, bei den Investoren Kauf- und Haltebereitschaft. Sie senkt Kapitalbeschaffungskosten und führt bei Politikern und Verbänden zu einer größeren Unterstützung, erweitert so die „Licence to operate“, also den Handlungsspielraum des Unternehmens. Das Gewinnen neuer, hochqualifizierter Mitarbeiter fällt Unternehmen mit hoher Reputation leichter als Konkurrenten mit beschädigtem Ruf. Zudem sind die Motivation und die Bindung von Mitarbeitern in Unternehmen mit hoher Reputation deutlich größer. Reputationsmanagement bedarf einer stabilen und gleichzeitig flexiblen Struktur. Stabilität ist die Voraussetzung für Planbarkeit, Flexibilität für eine Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen.

## Die Konzeptionalisierungen von Reputation

Die „Reputationsspinne“ der Audi-Kommunikation verfügt über Stabilität und Flexibilität. Sie besteht aus drei Ebenen. Die Unternehmensreputation speist sich zunächst einmal aus sieben Reputationsdimensionen (Ebene 1), sie sind märkte- und zeitübergreifend gültig. Zu ihnen zählen die „Unternehmensstrategie“, das „Management“, die „Ertrags- und Finanzkraft“, die „Produkte und Dienstleistungen“, die „Arbeitgeberattraktivität“ sowie die „Corporate Social Responsibility“, die in „Ökologische Verantwortung“ und in „Ethisches Verhalten“ aufgeteilt ist. Damit orientiert sich das Reputationskonstrukt von Audi weitgehend an den gängigen Konzeptionalisierungen von Reputation.

Die Reputationsdimensionen stellen das stabile Grundgerüst dar. Sie können für eine Benchmark herangezogen werden, denn sie gelten für alle Unternehmen und Branchen. Allerdings variiert selbstverständlich das Gewicht, mit dem sie in die Reputation einfließen – von Unternehmen zu Unternehmen und von Branche zu Branche. Vor allem aber messen unterschiedliche Stakeholder den Reputationsdimensionen ein jeweils unterschiedliches Gewicht bei. Für Analysten und Anleger sind die Ertrags- und

Finanzkraft eines Unternehmens und seine Strategie relevant. Kunden betrachten das Unternehmen stärker aus der Perspektive seiner Produkte und Dienstleistungen. Gleiches gilt für Motorjournalisten. Mitarbeiter legen hingegen Wert auf die Arbeitgeberattraktivität. Außerdem können Unternehmen auf den Reputationsdimensionen unterschiedlich bewertet werden, was sie von ihren Wettbewerbern differenziert.

Die zweite Ebene besteht aus den „Themenfeldern“. Bei Audi setzen sich sieben Reputationsdimensionen aus 32 Themenfeldern zusammen. Auf dieser Ebene unterscheiden sich Unternehmen sichtbar voneinander: Sie haben oft unterschiedliche Themenfelder pro Reputationsdimension, und diese können wiederum unterschiedlich gewichtet sein. So ergibt sich ein scharfes und eindeutiges Reputationsprofil pro Unternehmen. Drei Beispiele:

- Der Reputationsdimension „Produkte und Dienstleistungen“ sind unter anderem die Themenfelder „Qualität“, „Sportlichkeit“ und „Service“ zugeordnet.
- Die Reputation in der Dimension „Ökologische Verantwortung“ ergibt sich zum Beispiel aus den Themenfeldern „Alternative Antriebe“ und „Umweltaktivitäten“.
- Für die Reputationsdimension „Management“ sind die Themenfelder

„Führungskräfte“ und „CEO“ von großer Bedeutung. Die öffentliche Diskussion über Führungskräfte, Managergehälter und das Auftreten von Vorständen in der Öffentlichkeit trägt also immer auch maßgeblich zur Unternehmensreputation bei.

Unterschiedliche Stakeholder greifen für ihre Einschätzung der Reputation auf unterschiedliche Themenfelder zurück. Die Themenfelder „Investitionen“, „Sicherheit der Arbeitsplätze“ und „Glaubwürdigkeit“ sind zum Beispiel für Lokalpolitiker, Lokaljournalisten und für die Mitarbeiter vor Ort wichtig. „Umweltaktivitäten“ und „Alternative Antriebe“ sind hingegen bei Umweltschutzverbänden und Bürgerinitiativen weit oben auf der Agenda. Sie werden aber auch von anderen Stakeholdern mit Argusaugen betrachtet. Schließlich geben sie Auskunft über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Das schlägt sich in den Einschätzungen der Wirtschafts- und Finanzjournalisten ebenso nieder wie in den Beurteilungen der Motorjournalisten. Das Themenfeld „Design“ ist für Lifestyle-Journalisten von herausragender Bedeutung. Themenfelder stellen die Klammer zwischen den langfristig stabilen Reputationsdimensionen und den kurzfristig variablen Einzelthemen dar. Sie sind die dritte Ebene des Reputationskonstruktes. Hier entscheidet

Schnelle und analysierende Information zu aktuellen Themen: Der Audi Mobile Info Desk bereitet diese Inhalte für die Entscheider optimal und in Realtime auf.

sich, welche konkreten, räumlich und zeitlich klar umrissenen Themen mit einem Unternehmen in Verbindung gebracht werden. Drei Beispiele:

- das Ausmaß von Kurzarbeit in der Wirtschaftskrise und die Begründung dafür
- konkrete Bonuszahlungen für Topmanager
- eine konkrete Ausbildungsplatzinitiative

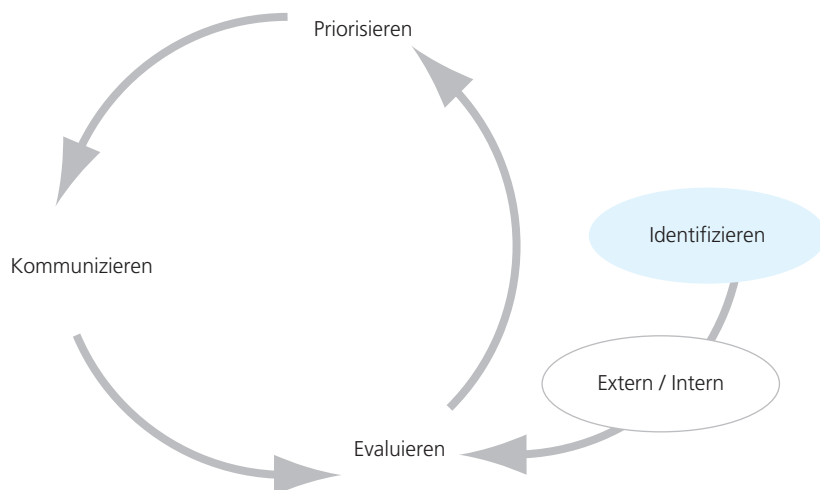
Die Wichtigkeit der Themen variiert je nach Stakeholder. Auch die Bewertung

unterscheiden in Kurz- und Langfristthemen, interne und externe Themen, wichtige und weniger wichtige Themen sowie in Chancen- und in Risikothemen. Issues sind eine Teilmenge aus allen Themen: Nach Ingenhoff/Röttger (2006) handelt es sich um Themen, „welche die Organisation tatsächlich oder potentiell betreffen, mit unterschiedlichen Ansprüchen auf Seiten der Stakeholder und der Organisation vertreten sind und unterschiedlich interpretiert werden können, Konfliktpotential aufweisen und von öffentlichem Interesse sind“.

wann sie eintreten wird und wie stark sie sich auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirken wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Einzelne Themen konkretisieren Themenfelder, und aus diesen speisen sich Reputationsdimensionen. So kann das Themenfeld „Ökologische Produkte“ in der Reputationsdimension „Ökologische Verantwortung“ mit den Themen „Leichtbauweise“ oder „effizientere Motoren“ bespielt werden. Zum Aufbau, Ausbau und zur Sicherung der Reputation kommt es also auf die Wahl der richtigen Themen an. Diese so gut wie möglich zu steuern ist das Ziel des Audi Themen- und Issues-Managements. Dem Audi TIM liegt der übliche Managementkreislauf zugrunde, nach dem auch Ziele und Ressourcen gesteuert werden – bestehend aus den Phasen „Analyse“, „Planung“, „Umsetzung“ und „Evaluation“. Die „Reputationsspinne“ bildet das Audi-weit einheitliche Raster für Analyse (Themen identifizieren), Planung (Themen priorisieren), Umsetzung (Themen kommunizieren) und Evaluation (Erfolg von Themen messen). So ist ein systematisches Vorgehen sichergestellt.

### Kreislauf des Themen- und Issues-Managements



gen eines Unternehmens in den einzelnen Themen können sich von Stakeholder zu Stakeholder unterscheiden.

### Die Phasen des Themen- und Issues-Managements

Themen sind der Kraftstoff, um reputationsrelevante Kommunikationsziele zu erreichen. Sie können die Öffentlichkeit oder andere relevante Stakeholder beschäftigen und mobilisieren. Die zielorientierte Steuerung der Kommunikation ist daher auch eine Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg. Dies gilt erst recht für die Automobilbranche, die unter starker öffentlicher Beobachtung steht. Die Vielzahl von Themen lässt sich

bricht Konfliktpotential aus und steht das Unternehmen in massiver öffentlicher Kritik, ist aus einem Issue ein Krisenthema geworden. Verfügt ein Unternehmen über eine hohe Reputation, wird es die kommunikative Seite der Krise besser meistern, d.h., die Kritik wird weniger grundsätzlich ausfallen und tendenziell weniger lange anhalten als bei niedriger Reputation. Der kommunikative Umgang des Unternehmens mit einer Krise schlägt sich wiederum in seiner Reputation nieder. Ein falscher Umgang mit Krisen schadet der Unternehmensreputation und verschlechtert die Ausgangsbasis für die Bewältigung der nächsten Krise. Dass sie kommen wird, steht außer Zweifel; fraglich ist nur,

### Die Analysephase

Das Audi TIM startet mit der Identifikation von Themen, die sich für den Aufbau und Ausbau der Unternehmensreputation eignen oder ein Reputationsrisiko darstellen. Insbesondere muss bekannt sein, welchen Stakeholdern welche Themenfelder und Reputationsdimensionen wichtig sind und wie sie das Unternehmen und seine Hauptwettbewerber darin bewerten. Mit Themen-Monitoring wird beobachtet, wie sich die bereits als reputationsrelevant identifizierten Themen bei den Stakeholdern entwickeln. Beim Themen-Scanning wird beobachtet, welche bislang nicht beachteten Themen in der öffentlichen Diskussion oder bei Special-Interest-Gruppen (Umweltverbände etc.) reputationsrelevant werden könnten. Außerdem werden die Themen nach Relevanz sowie nach Chancen- und Risikopotential beurteilt.

Dies gilt für Themen, die nach innen wirken, und für Themen, die für externe Stakeholder von Bedeutung sind.

Welches Thema sich für den Auf- und Ausbau der Audi-Reputation bei welchen Stakeholdern und zu welchem Zeitpunkt eignet, ergibt sich aus der Themenanalyse im „Integrierten Reputation Measurement“. Hier werden kurz-, mittel- und langfristige Messinstrumente miteinander verknüpft. Die kurzfristigen, tagesaktuellen Informationen über die Entwicklung reputationsrelevanter Themen stammen aus zwei Quellen: Die klassische Medienresonanzanalyse zeigt, wie häufig und mit welcher Tonalität über reputationsrelevante Themen berichtet wird. Diese Informationen stehen bei Audi für alle Medien und getrennt nach Finanz- und Wirtschaftsmedien, Auto-/Motor-Medien, Lokalmedien, Sport- und Motorsportmedien und Lifestyle-Medien zur Verfügung. Partner des Audi-Themen- und Issues-Managements ist dabei das Inhaltsanalyseinstitut PRIME research, das die konsequente Ausrichtung der Medienresonanzanalyse an der Reputationsspinne mit entwickelt hat. Ferner wird in einem Pilotprojekt mit dem PRIME-Institut und mit IBM ein ebenfalls an den Audi-Reputationsdimensionen ausgerichtetes Online-Monitoring betrieben.

Die tagesaktuell erhobenen Informationen werden ergänzt um die in größeren zeitlichen Abständen ermittelten Einstellungen der verschiedenen Stakeholder. Bei üblichen Verfahren gilt: Die Stakeholder werden befragt, welche Reputationsdimensionen und Themenfelder ihnen wichtig sind. Auch wird ermittelt, wie die Organisation und die Wettbewerber von den Stakeholdern bewertet werden. Diese Verfahren haben jedoch einen Nachteil: Sie sind aufwendig und liefern nicht die für die kontinuierliche Steuerung notwendigen Informationen in der gebotenen zeitlichen Taktung. Diese Lücke zwischen der tagesaktuellen Medienanalyse und dem langfristigen Stakeholder-Research schließt der von der Universität Hohenheim für Audi entwickelte, innovative

„Themensensor“. Der „Themensensor“ ermittelt ohne großen Aufwand und mehrfach im Jahr die Wahrnehmungen der relevanten Stakeholder – unter anderem der Wirtschafts- und Finanzjournalisten, der Produktjournalisten, der Lokaljournalisten, der Politiker und der NGOs. Dazu werden die Mitarbeiter der Audi-Kommunikation gefragt, mit welchen Stakeholdern sie am häufigsten Kontakt haben. Und sie werden um eine Einschätzung gebeten, wie diese Stakeholder das Unternehmen wahrnehmen. Kurzum: Die Mitarbeiter fungieren als Experten für die Wahrnehmungen der Stakeholder und nehmen diese Rolle als „Seismographen“ zuverlässig wahr. Das zeigt ein Vergleich der Einschätzungen der Mitarbeiter mit den tatsächlichen Antworten der Stakeholder, wenn diese direkt befragt werden: Die Trefferquote des Audi „Themensensors“ liegt deutlich über 90 Prozent.

Alle Informationen werden von der zentralen Steuerungseinheit Audi TIM verdichtet und verbreitet. Insofern ist das Audi Themen- und Issues-Management zunächst einmal ein Newsservice-Center für Audi-Entscheider – insbesondere für Vorstände, Topmanagement, Standorte, Marktorganisationen und Kommunikatoren. Sie werden über unterschiedliche Kanäle realtime zu Audi-relevanten Themen informiert. Den Rund-um-die-Uhr-Betrieb stellt ein abgestimmtes System aus News-Monitoring und -Scanning, dem Online-Tool „web.Analysis“ und iPhone-Applikatio-

Entscheidern über ihre mobilen Endgeräte weltweit zur Verfügung. Er liefert in Deutsch und Englisch die stets aktuelle Bibliothek an Positionen, Argumenten, Q&A und Veranstaltungsbriefings. AMID schafft einen schnellen und einheitlichen Informationsstand, beschleunigt die Aktionsfähigkeit der Audi-Kommunikation, stellt die Reaktion in Echtzeit sicher und ermöglicht die einheitliche Kommunikation des Unternehmens (One Voice). Zu vorstands- und reputationsrelevanten Themen stellt die strategische Abteilung der Audi-Kommunikation zudem einmal pro Woche einen „Themen- und Issues-Monitor“ mit den Top-3-Themen zur Verfügung.

## Die Planungsphase

Nicht alle Themen können gleichzeitig bespielt werden. Dafür reichen weder die Ressourcen aus, noch wäre es sinnvoll, da sich die Themen gegenseitig kannibalisieren können. Daher ist es erfolgsentscheidend, Themen zu priorisieren: Welche Themen kommen auf die Short-List, werden also aktiv vom Unternehmen gegenüber seinen Stakeholdern kommuniziert? Wie können interne und externe Kommunikation aufeinander abgestimmt werden, d.h., in welcher zeitlichen Abfolge erfolgt die Information der Mitarbeiter, bevor dann die externen Stakeholder informiert werden? Auf welche externen Ereignisse ist bei der Themenplanung Rücksicht zu nehmen? Wann kann ein externes Er-

**„Zum Aufbau, zum Ausbau und zur Sicherung der Reputation kommt es auf die Wahl der richtigen Themen an.“**

nen sicher. Die so selektierten Breaking-News erhalten die Entscheider über SMS.

Der „Audi Mobile Info Desk“ (AMID) bietet zu den Topthemen Situationsbeschreibungen, Hintergrundinformationen, Analysen und Sprachregelungen. Dieser News-Channel steht den Audi-

eignis (z.B. das Finalspiel bei der Fußball-Weltmeisterschaft) die Aufmerksamkeit für die eigenen Themen rauben, wann kann es die Thematisierung eigener Anliegen unterstützen? Wie sieht der ideale Themenmix für die Stakeholder aus? Was sind die zentralen Kernbotschaften, die die Stakeholder verstehen sollen?

Auf der Basis der Analysen priorisiert die Leiterrunde der Audi-Kommunikation die Themen für eine zielorientierte Kommunikation. Und sie stellt den Bezug zu den Unternehmens- und Kommunikationszielen sicher, indem Themen immer auf ein Themenfeld und/oder eine Reputationsdimension der „Audi-Reputationspinne“ einzahlen müssen. Bevor eine Kommunikationsmaßnahme (zum Beispiel eine Pressemitteilung, eine Pressekonferenz, ein Mitarbeiter-Event, ein Beitrag für die Mitarbeiterzeitung) durchgeführt wird, muss klar sein, was mit dieser Maßnahme erreicht werden soll. Eine solche Form des planerischen Umgangs mit Themen schont knappe Ressourcen und schafft Freiraum für proaktives Kommunizieren. Die Umsetzung der abgestimmten Maßnahmenplanung liegt in der Verantwortung der einzelnen Abteilungen.

### Die Umsetzungsphase

Beim operativen Themen- und Issues-Management kommt es darauf an, über Informationen vor allem zu folgenden Aspekten zu verfügen: zu dem Zweck, dem das Thema dient, zu der Botschaft, die vermittelt werden soll, zu dem Überblick, welche Maßnahmen bereits zu diesem Thema durchgeführt wurden und welche Maßnahmen noch geplant sind.

pit“. Es ist – weil zeit- und ortsunabhängig verfügbar – die zentrale Arbeitsplattform des internationalen Audi Themen- und Issues-Managements. Hier finden die Kommunikatoren Themensteckbriefe, Themenspeicher mit Angaben zur Themenhistorie, zu durchgeführten und zu geplanten Kommunikationsmaßnahmen und einen Themenkalender. Dies alles dient der vollen Konzentration der Kommunikatoren auf die inhaltliche Arbeit.

### Die Evaluationsphase

Wurden die gesteckten Kommunikationsziele erreicht? Haben die vom Unternehmen gespielten Themen einen positiven Beitrag zur Reputation des Unternehmens – und damit auch zu seinem ökonomischen Wert – geleistet? Hat die Kommunikation des Unternehmens die rufschädigenden Auswirkungen von Risikothemen oder Krisen eingedämmt? Der klare Bezug zu Stakeholdern, Reputation, Themenfeldern und Themen ermöglicht eine konkrete Antwort auf diese Fragen. Das gilt für das Spitzenkonstrukt Reputation und für den Erfolg einzelner Kommunikationsmaßnahmen. In der Evaluationsphase kommen die bereits in der Analysephase eingesetzten Instrumente des „Integrierten Reputation Measurements“ zum Zuge. Die Evaluation fließt in

ve way, as they would any other asset; in fact, most organizations do not know what their reputations are worth“ (Doorley/Garcia 2007). Dies liegt auch daran, dass bislang diskutierte Steuerungsansätze oftmals als zu wenig praxistauglich galten. Pragmatische Konzepte für ein strategisch und operativ brauchbares Themen- und Issues-Management sind daher gefragt. Die Unternehmensreputation zu sichern und auszubauen ist der wesentliche Nutzen eines solchen Themen- und Issues-Managements. Audi differenziert in seiner Herangehensweise Reputation in Reputationsdimensionen, Themenfelder und Themen. Und Audi unterscheidet zwischen verschiedenen Stakeholdern. Beides hat sich als sinnvoll erwiesen. Hinzu kommt der abgestimmte Einsatz verschiedener Messinstrumente im „Integrierten Reputation Measurement“. Damit steht das Kartenmaterial im Navigationssystem der Audi-Kommunikation zur Verfügung.

Die operativ anzusteuern Ziele ergeben sich aus den übergeordneten Unternehmens- und Kommunikationszielen. Deshalb stellt das Themen- und Issues-Management bei Audi keine isolierte Lösung dar, sondern es ist mit einem 360-Grad-Performance-Management für Unternehmenskommunikation verzahnt. Die von IPM United entwickelte webbasierte Plattform Audi-360 deckt die komplette Wertschöpfungskette ab: von der Kommunikationsplanung für den Bereich bis zur Planung von Zielen und Maßnahmen der einzelnen Abteilungen. Themen- und Issues-Management ist dabei das zentrale Instrument zur Steuerung von Reputation. Und es schafft die Grundlage für eine proaktive Kommunikation. Dieses weit entwickelte Premium-Themen- und Issues-Management macht den Umgang mit Chancen- und Risikothemen beherrschbar. Rund um die Uhr, unter Dauerbelastung und dank Frühwarnsystem auch bei schlechter Sicht. <

Prof. Dr. Frank Brettschneider ist Lehrstuhlinhaber für Kommunikationswissenschaft an der Universität Hohenheim, Toni Melfi ist Leiter Kommunikation der Audi AG, Ingolstadt

**„Themen- und Issues-Management macht den Umgang mit Chancen- und Risikothemen beherrschbar.“**

Mit diesem Know-how können die entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen optimal umgesetzt werden, weil sie einen klaren Zielbezug haben. Abgestimmt mit den anderen Maßnahmen können sie Kernbotschaften über die bestmöglichen Themen in der medialen Öffentlichkeit platzieren.

Die in den einzelnen Abteilungen aktiven Kommunikatoren erhalten die für den abgestimmten Einsatz der Kommunikationsinstrumente notwendigen Informationen im webbasierten „Audi TIM-Cock-

das Finetuning der laufenden Kommunikationsplanung ein.

### Fazit

Zahlreiche Studien haben nachgewiesen, dass eine gute Unternehmensreputation den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens positiv beeinflusst und langfristig zu überdurchschnittlichen Renditen beiträgt. Und dennoch: „It is remarkable, but very few organizations approach reputation management in a comprehensi-