

Deutscher PR-Preis GOLDENE BRÜCKE 2000

Die Inszenierung der Kontrolle – Erfahrungen mit kommunikativem Risiko- management bei der Deutsche Bank AG

Achim Kinter – Deutsche Bank AG

Szenario

Der Begriff „Risiko“ ist populär. Seine Semantik und seine Konnotationen bilden in vielerlei Hinsicht Aufgabenstellungen und Probleme der Gesellschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts ab. Die Bundesregierung, der IWF, die Legislative und selbstverständlich Wissenschaft und Medien nutzen diesen Begriff zur Beschreibung der Welt der New Economy, der Globalisierung und Interkulturalität.

Risikofrüherkennung ist ein Wunsch, der von vielen Seiten geäußert wird. Hätte das BSE-Problem durch rechtzeitiges Erkennen und durch rechtzeitiges Warnen vor den Folgen der Krankheit vermieden oder doch wenigstens effektiver behandelt werden können? Und wenn das Risiko früh erkannt worden ist, war es möglich zu warnen? Stand eine Logistik der Risikowarnung zur Verfügung, die es ermöglicht, den Weg von der Risikoerkennung zur Risikoprävention oder gar -vermeidung zu gehen? Diese und ähnliche Fragen lassen sich heute stellen, aber offenbar nicht schlüssig, nicht allgemeingültig und vor allem nicht praxisorientiert beantworten.

Das Risikomanagement hat das Stadium des Feldversuchs in Deutschland noch nicht überschritten. Dies mag insbesondere deswegen verwundern, weil in Deutschland ausreichend Erfahrungen gesammelt wurden mit dem Thema Risiko. Es sei an die Atomkraft-Debatten erinnert oder die inzwischen bereits auf neuer Grundlage stehende Gen-

technologie-Diskussion. Heute deuten allerdings alle Anzeichen darauf hin, dass das Thema Risikomanagement in einer neuen Weise aufgegriffen wird:

- Bislang gab es keinen Zugriff auf das Thema von derart konzertierter Art, wie dies im Moment geschieht.
- Das Management großer Unternehmen erkennt zunehmend die Notwendigkeit, Risikomanagement-Funktionen aufzubauen.
- Es ist eine Professionalisierung zu erkennen, die bis zum Entstehen neuer Berufsfelder reicht. Viele Unternehmen beschäftigen inzwischen Issues-Manager.
- Es findet ein ernsthafter Austausch mit anderen Risikomanagement-Kulturen statt, insbesondere der US-amerikanischen, die in vielerlei Hinsicht Impulse geben kann.
- Schließlich sind auch in der Literatur Ansätze zu entdecken, das Thema auf einen systematischen Grund zu stellen.

Es ist also zu erwarten, dass in den nächsten 10 Jahren das Thema Risikomanagement zu den großen Themen, nicht nur in der Kommunikationsbranche zählen wird. Denn auffällig ist die Tatsache, dass keine etablierten Instrumente zur Verfügung stehen, die es erlauben würden, das Thema Risiko so zu behandeln wie andere etablierte Arbeitsgebiete der Kommunikationsbranche. Es gibt keine Standardprozesse, die bei Erkennung eines Risikos ablaufen sollten. Und vor allem: Es gibt noch keine Risikokultur, insbesondere in den Unternehmen, die es erlauben würden, das Thema Risiko so selbstverständlich zu managen wie eine Pressekonferenz. Es wird also nicht zuletzt die Aufgabe sein, einen Kulturwandel zu verstärken, der zwar bereits punktuell eingesetzt hat, die Pharma- und Lebensmittelindustrie ist hier in einer Vorreiterrolle, der aber intensiviert werden muss. Risikomanagement ist eine Managementfunktion, die sich wie jede andere Funktion ihre „Toolbox“ schaffen muss, um operativ sein zu können. Risikomanagement funktioniert effektiv nur als integrierte Einheit, die mit dem notwendigen Know-how, Kompetenzrahmen und Instrumentarium ausgestattet ist. Die Selbstverständlichkeit von Konzeption und Umsetzung fehlt bislang. Risikomanagement muss zu einem Standardinstrument der Kommunikation werden.

Kritik des Begriffs Risiko

Der Begriff Risiko kann hier nicht wirklich ausreichend behandelt werden. Es müssen die Eckpunkte ausreichen, welche die Basis des folgenden Praxisbeispiels waren.

Unter Risiko versteht man in der Regel das Verhältnis zwischen der Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Ereignisses und der Stärke seiner Wirkung. Je nachdem leiten sich Strategien zum Management des Risikos her: Ist es sehr wahrscheinlich, zeigt aber keine Wirkung, ist es zu vernachlässigen – und umgekehrt. Es geht also immer auch um Risikointerpretation, was unscheinbar, aber wichtig ist. Ein Risiko existiert nicht per se, sondern in einem Kontext, in einer sachlichen und/oder politischen Hermeneutik, in Konnotation zu anderen Ereignissen. Indem man Risiken interpretiert, priorisiert und selektiert man sie. Die Gründe hierfür sind häufig nicht objektiver, geschweige denn nachvollziehbarer Natur.

Ein Risiko läßt Krisen zu und eröffnet Chancen. Risiken sind in dieser Hinsicht ambivalent. Risiken sind Indikatoren für Intransparenz. Die meisten Risiken korrelieren mit einem Zustand des Nichtwissens. Sie eröffnen somit die Chance, Wissen zu generieren. Risiken sind schließlich nicht selbst das Ereignis, das positive oder negative Auswirkungen hat, sondern ähneln Symptomen. Es ist also nicht hilfreich, Risiken zu vermeiden oder zu bekämpfen, sondern es ist besser, mit Hilfe von Risiken Defizite zu beheben. Deswegen lassen sich auch verschiedenste Issues – z.B. sleeping issue, ongoing issue, forgotten issue, issue crisis – entdecken, die auf vielfältige Weise mit dem Begriff des Risikos in Verbindung stehen, aber jeweils eigene Managementstrategien erfordern.

Nach Niklas Luhmann hat das Risiko immer mit der Komplexität zu tun. Daraus läßt sich ableiten, daß Risikomanagement mit einer Komplexitätsreduktion zu tun hat. „Komplexität“, schreibt er, „heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko.“¹ Der Komplexität, die unser Leben prägt wie kaum ein anderes Phänomen, verweist dabei auf zwei weitere Begriffe: Vertrauen und Misstrauen. Übrigens Begriffe, die für eine Bank von überragender Bedeutung sind. Je höher der Komplexitätsgrad, desto stärker das Bedürf-

1 Soziale Systeme, Frankfurt/M. 1984, S. 47

nis nach Vertrauen, nämlich nach Guidance durch den „Informationsdschungel“. Und desto größer das Misstrauen in Information. Die Lösung, durchaus im operativen Sinne für das Bankgeschäft, kann nur darin bestehen, den Faktor Vertrauen aufzuladen, um so die Akzeptanz von Risiken zu erhöhen. Luhmann: „Wer Vertrauen schenkt, erweitert sein Handlungspotential beträchtlich. ... Man lässt sich auf ein Risiko nur ein, wenn man für Eventualitäten vorgebeugt hat.“² Und das Vorbeugen, so darf angefügt werden, fällt umso leichter, wenn man dem vertraut, der uns die Eventualitäten inszeniert. Dementsprechend muss Kommunikationsrisiko-Management leisten, dass Vertrauen aufgebaut oder verstärkt wird, damit der Risikoselektion nicht misstraut wird bzw. der Handlungsspielraum für das Management des Risikos so groß wie möglich ist und die Inszenierung der Kontrolle des Risikos möglichst perfekt erscheint.

Aufbau eines Issues Managements bei der Deutschen Bank

Als Praxisbeispiel geht es hier um den Aufbau eines Kommunikationsrisiko-Managements in der Deutschen Bank. Dies ist vor allem wichtig zu betonen, weil in einer Bank verschiedene traditionelle Risikomanagement-Systeme etabliert sind. Die beiden wichtigsten sind Kreditrisiko- und Marktrisiko-Management. Das behandelte Projekt bezieht sich ausschließlich auf Kommunikationsrisiken. Ausgehend von einer konkreten Aufgabenstellung können zurückblickend folgende Wirkungen des Projekts beobachtet werden:

- Die Akzeptanz des Projekts war stark mit dem Motiv seiner Initiierung verbunden, d.h. nach Erreichen des kurzfristigen Ziels sank die Akzeptanz signifikant.
- Das Projekt hatte vielfältige „Nebeneffekte“, die andere Kommunikationsprozesse beeinflussten.
- Das Thema Kommunikationsrisiko-Management wurde nach Beendigung des Erst-Projekts in Nachfolge-Projekten fortgeführt.

² a.a.O., S. 180

Motiv

Ende 1998 entschloss sich die Deutsche Bank die amerikanische Investmentbank Bankers Trust zu kaufen. Mit Akquisitionen von oder Zusammenschlüssen mit ausländischen Unternehmen hatte das Institut schon seit Ende der 80er Jahre Erfahrungen gesammelt, als z.B. die englische Investmentbank Morgan Grenfell erworben wurde. Insbesondere unter dem Aspekt der Unternehmenskommunikation, die bei solchen Gelegenheiten besonderen Schwierigkeiten und Herausforderungen gegenübersteht, war man also sensibilisiert: Der Zusammenschluss mit Bankers Trust sollte sich kommunikativ möglichst reibungslos vollziehen. Neben der konkreten Merger-Situation kamen als allgemeine Rahmenbedingungen für das Projekt die Divisionalisierung des gesamten Unternehmens und die Globalisierung für wesentliche Bereiche hinzu.

Zu diesem Zeitpunkt gab es Bestrebungen, das Thema Knowledge Management in der Bank systematisch zu etablieren. In der Konzeptionierungsphase fiel den Beteiligten vor allem auf, dass ein professionell betriebenes Knowledge Management zwar ein wünschenswertes und plausibles Konzept, aber ein in der Praxis schwer durchsetzbares Vorhaben war. Der Grund lag vor allem im amorphen Wesen des Knowledge Managements: Niemand und jeder meint, Knowledge Management zu betreiben. Mit einem Wort: Es stellte sich die Frage, wie man Knowledge Management eingrenzen, bzw. in der Sprache des Bankers, zertifizieren könne. Unter den diversen Teilprojekten, mit denen das Thema konkretisiert werden sollte, befand sich auch das Projekt Issues Management. Also die Idee, die Bank mit einem kommunikativen Frühwarnsystem

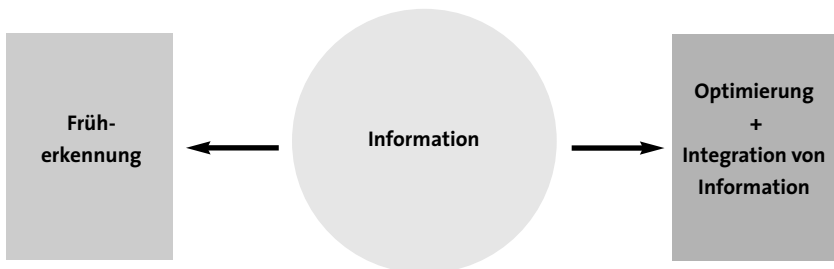


Abb. 10: Zwei Optionen der Informationsverwertung

auszurüsten. An diesem Punkt kam die Verbindung zur Akquisition von Bankers Trust zustande.

Dem Vorstand wurde, insbesondere für die sogenannte Pre-Merger-Phase, der Aufbau eines Bereichs für die Früherkennung und das Management von Kommunikationsrisiken vorgeschlagen. Ab Januar 1999 startete dann ein Team mit der Aufgabe, kritische Themen, die die Pre-Merger-Phase, im wesentlichen negativ, beeinflussen könnten, herauszufinden, sie in ihrer Entwicklung zu beobachten, hierüber den Vorstand regelmäßig zu unterrichten, bei kritischen Entwicklungen aufgrund der Beobachtungsergebnisse Handlungsvorschläge zu machen und diese gegebenenfalls auch zu eliminieren.

Als mögliche Konfliktherde wurden neue Herausforderungen bei der Wahrnehmung und Verteilung von Informationen während eines massiven Veränderungsprozesses angenommen. Weiterhin wurde die Gefahr des Wissensverlusts, z. B. durch den Wechsel von Know-how-Trägern, eine schwierige Kommunikation bei Verschiebungen im Management, einen wahrscheinlichen Stellenabbau, die Gefahr eines Culture Clashes sowie die Verschärfung des Problems einheitlicher Unternehmensdarstellung und -politik als problematische Punkte angesehen.

Der Bereich „Communication Issues Risk Management“ (CIRM), als Bestandteil eines umfangreichen Integrationskonzepts, bestand rund ein Jahr. Er war im Corporate Center und dort in der zentralen internen Kommunikation angesiedelt, hatte drei Mitarbeiter und reportierte direkt an den Vorstandssprecher. Rückblickend darf man sagen, dass das Projekt dazu beigetragen hat, die Integration von Bankers Trust in die Deutsche Bank zu einem Erfolg zu machen.

Umsetzung

Als Best Practise-Modell diente das Issues Management von Novartis. Dort hatte Jorge Wernli die Möglichkeit, langfristig ein solches Projekt zu etablieren. Er bediente sich eines Modells, welches mit Hilfe von Issue Managern quer durch die Professionen und Verantwortungsstufen hinweg, über alle Novartis-Standorte verteilt, Issues zentral nach Basel meldete. Dort wurde zusammengefasst, ausgewertet und an den Vorstand reportiert. Unterstützt von einem ausgeklügelten Datenbanksystem konnten so über Jahre erfolgreich Issues gemanagt werden. Dieser

Bottom up-Ansatz funktionierte bei Novartis, es stellte sich allerdings heraus, dass für die Deutsche Bank ein anderes Konzept erforderlich war.

Da CIRM darauf angewiesen war, relevante Informationen zur Verfügung zu haben, um auf deren Grundlage begründete Handlungsanweisungen geben zu können, kam als Informationslieferant von Beginn an nur das Management in Frage. Anders als in einem Industrieunternehmen finden sich relevante Informationen nur bei den entsprechenden Informationsträgern, hier dem Management. Dies hat verschiedene Gründe, die beispielsweise mit dem regulatorischen Umfeld aber auch mit der Organisationsstruktur zusammenhängen. Für die Deutsche Bank wurde ein Top down-Ansatz gewählt, welcher in Deutschland bis dahin nicht verwendet worden war. Der Ansatz hat zweifellos Schwächen, wie z.B. die Fokussierung der Issues auf den Interessenskreis des Managements, aber er war der einzig umsetzbare Vorschlag. Generell läßt sich aufgrund der Erfahrungen, im übrigen auch in anderen Unternehmen, sagen, dass das Kommunikationsrisiko-Management sehr stark von operativen Fragen geprägt ist, also eine sehr handwerkliche, am Machbaren orientierte Basis besitzt. Zweifellos ist der konzeptionelle Rahmen wichtig, aber eher für die allgemeine Diskussion des Themas, weniger für die Etablierung eines Projekts in einem Unternehmen.

Die Begriffsbestimmung für CIRM lautete wie folgt:

- Ein „Issue“ ist eine mögliche oder reale Kontroverse innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens, die ein hohes Konfliktpotential birgt und den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinträchtigen kann.
- Ein „Issues Management“ ist ein Informationssystem, das mögliche oder reale Kontroversen rechtzeitig erkennt, analysiert, bewertet und daraufhin Handlungsoptionen aufzeigt. Issues werden so zu berechenbaren Faktoren, denen das Unternehmen proaktiv statt reaktiv begegnen kann.
- Das „Communication Issues“ Risk Management ist die für die Deutsche Bank entwickelte Variante von Issues Management, die ausschließlich kommunikative Risiken behandelt. CIRM ist als Management Support konzipiert und benutzt einerseits das Topmanagement als Informationsquelle, um andererseits die gewonnenen Erkenntnisse dem Topmanagement zur Verfügung zu stellen.

- Dem Vorstand wurde eine Liste möglicher Issues vorgeschlagen, aus der fünf Topissues ausgewählt wurden: Stellenabbau, Jahr2000-Problem, Holocaust-Problematik, Kultur der beiden Unternehmen und Strukturen/Verantwortlichkeiten.

Diese Topissues wurden dann in Befragungen und Analysen in Subissues heruntergebrochen. Insgesamt wurden rund 100 Topmanager bzw. relevante Informationsträger vierzehntägig befragt. Die Befragung erfolgte über Intranet bzw. Mail (Lotus Notes), so dass die Ergebnisse unkompliziert in einer Lotus Notes-Datenbank aufbereitet werden konnten.

Die Ergebnisse der Befragungen wurden zusammengefasst, systematisiert, bewertet und mit Handlungsempfehlungen versehen an den Vorstand berichtet.

In einer zweiten Schleife wurden die Ergebnisse zuerst dem Management reflektiert und im Wesentlichen durch die internen Medien an die

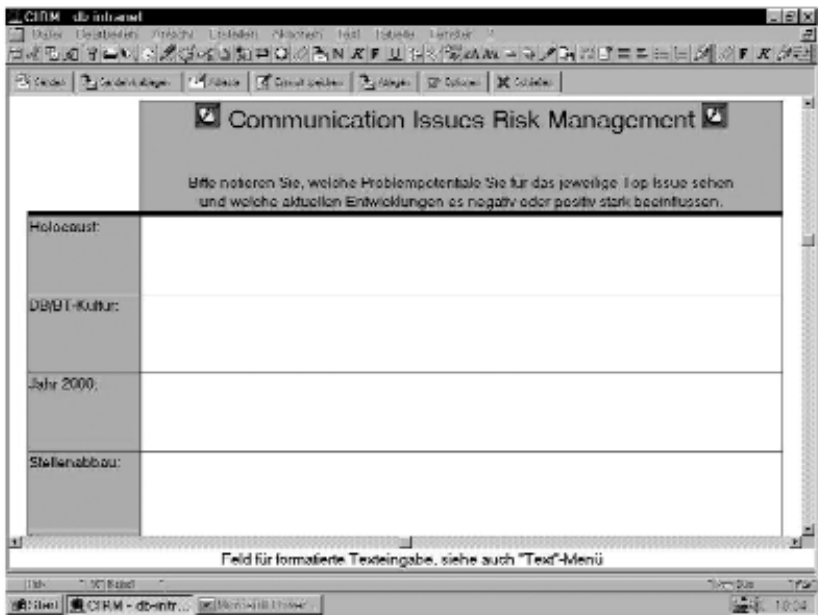


Abb. 11: CIRM-Umfrage

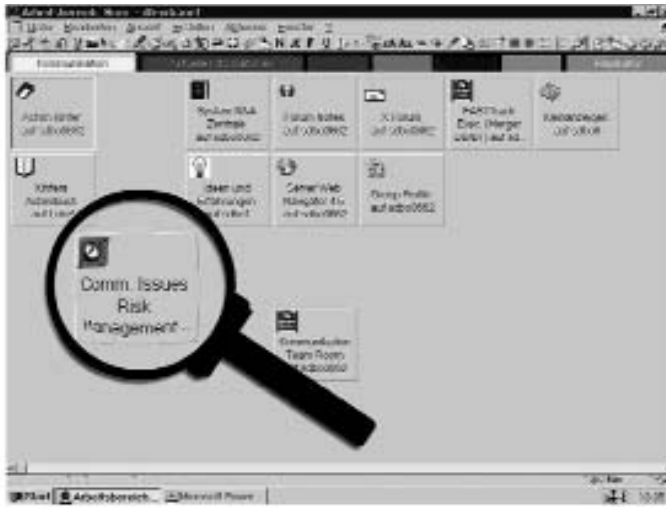


Abb. 12: CIRM-Datenbank in Lotus Notes



Abb. 13: Messung der Wirkung von CIRM-Aktivitäten

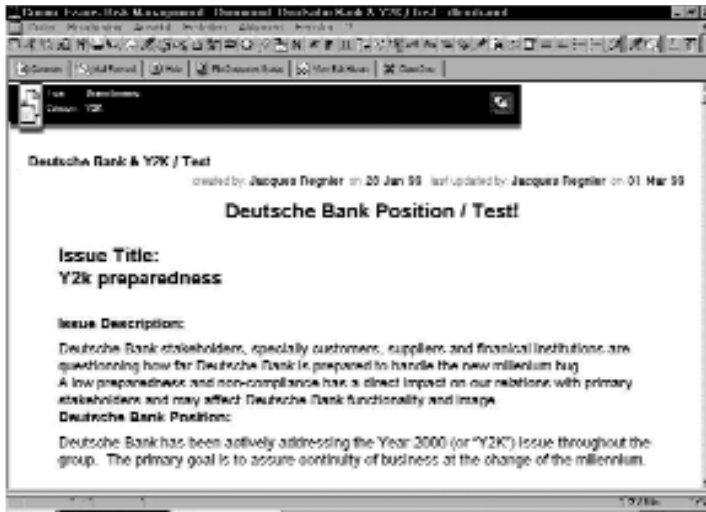


Abb. 14: Issue-Statements für die One-Voice-Policy

Mitarbeiter gegeben. Aufgrund der eruierten Issues und Befragungsergebnisse wurden Issue-Statements in einer Datenbank gesammelt.

Neben der Beschreibung des Issues wurde ein Statement formuliert, das für eine widerspruchsfreie Kommunikation (One-Voice-Policy) dienen sollte. Zugleich wurden Issue Owner definiert, d.h. die Personen vorgestellt, die wesentlich am Issue partizipierten (z.B. bei der Holocaust-Problematik ausschließlich der Vorstand) und das Recht innehatten, über den Issue intern und extern Aussagen zu treffen.

Parallel wurde eine Evidenzstelle eingerichtet, die den Issue Gathering-Prozess überwachte und Kommentare zum Issue Wording abgab. Diese (virtuelle) Evidenzstelle setzte sich aus den wichtigsten Vertretern derjenigen Bereiche zusammen, die regelmäßig in den Issue-Findungs- und -bewertungsprozess eingebunden waren, z.B. Human Resources, Presse, Investor Relations, Legal. Die Datenbank wurde allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

Neben der Generierung der Issues durch die vierzehntägigen Befragungen wurden noch andere Instrumente eingesetzt. Die wichtigste Quelle



Abb. 15 Kommentierung eines Issues im Internet



Abb. 16: Hate Site im Internet: Probleme mit der Identifikation des Zeitpunkts, an welchem aus virtuellen reale Aktionen werden

waren regelmäßige persönliche Gespräche und Telefonate, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Rücklaufquote der Befragungen via Mail nur dann substanziell war, wenn der Issue attraktiv war. Nachfassaktionen waren in der Regel unvermeidbar. Hinzu kam die Auswertung der üblichen Presseclippings des Unternehmens, verschiedener Web-News-Ticker sowie verschiedener unregelmäßig übermittelter Reports aus wichtigen Informationseinheiten wie Research-Abteilungen oder Investor Relations.

Daneben wurde mit der Firma Innovatio ein Web-Monitoring pilotiert, das das Medium Internet als Informationsquelle überprüfen sollte. 1999, so lässt sich zusammenfassend sagen, waren die Resultate des Scannings nicht überzeugend. Zwei Jahre später sollte man dagegen schon zu einer deutlich optimistischeren Einschätzung kommen. Insbesondere die Kommunikation der Newsgroups im Internet blieb im Beobachtungszeitraum nebulös. Es konnten keine Parameter gefunden werden, mit deren Hilfe es möglich gewesen wäre, den Übertritt der Web-Aktivität in ein reales Ereignis zu prognostizieren. Zweifellos aber gehört dieser Art der Risikofrüherkennung und Informationsgewinnung die Zukunft. Ein Blick nach Amerika genügt, um zu erkennen, dass hier in den nächsten Jahren einige Veränderungen zu erwarten sind. Stichworte hierzu sind: weltweite, nicht regulierte Kommunikation, zum Teil real time, rapider Anstieg der weltweiten Internetnutzer, starker Anstieg der Zahl der selbst produzierenden Internetnutzer, deutliche Veränderung der Rolle des klassischen Journalismus. Hierauf gilt es, sich in der Kommunikationsarbeit einzustellen und die klassische PR um adäquate Instrumente zu ergänzen (z. B. dark sites, also vorproduzierte, im Krisenfall sofort einsetzbare Websites).

Rückblick und Ausblick

Die Erfahrungen mit dem Projekt CIRM lassen sich in folgenden Statements zusammenfassen:

- Kommunikationsrisiko-Management funktioniert, wenn es im Unternehmen richtig positioniert ist bzw. das Commitment des Vorstands besitzt.
- Es floriert, weil die Rahmenbedingungen es fordern und ein bundesweiter Implementierungsprozess eingesetzt hat (z.B. bei der Alli-

anz, Bertelsmann oder Kraft Foods). Die Rahmenbedingungen sind dabei für jedes Unternehmen andere.

- Es transformiert sich häufig im Unternehmen und wird zu einem Ferment der Unternehmenskultur. Auch in der Deutschen Bank ist zu beobachten, dass Gedankengut des Projekts sich nachhaltig etabliert hat und sich das konkrete Issues Management in einigen Konzernbereichen fortsetzt.
- Es sensibilisiert für Trend-/Paradigmenwechsel und erleichtert so durch einen stärkeren Mut zu unkonventionellem Denken das Ausnutzen sich bietender Chancen.
- Es potenziert die Aufmerksamkeit auf Web-Prozesse, weil es angesichts von faktischen Issue-Gaus (siehe Davos) die Notwendigkeit klar macht, das managbare Interface von Web und Lebenswelt zu definieren.

Zusammengefasst: Es wird die Aufgabe der nächsten Jahre sein, Kommunikationsrisiko-Management als selbstverständliche Managementfunktion im Unternehmen bzw. in der Unternehmenskommunikation zu etablieren und die dafür erforderlichen Instrumente zu Standardwerkzeugen zu machen. Darüber hinaus sollte es gelingen, mit Hilfe des Kommunikationsrisiko-Managements eine „Due Diligence“ (man könnte auch die Balanced Scorecard anführen) von Projekten unter kommunikativem Aspekt zu generieren. Im Fall einer Bank könnte man dann von einer Drei-Türen-Strategie reden, durch die der Vorstand gehen muss, um für ein Projekt umfassend gerüstet zu sein: die Tür des Kreditrisikos, die des Marktrisikos und die Tür des Kommunikationsrisikos. Dieses Ziel indessen schließt ein, daß es hier nicht allein um eine strategische Innovation geht, sondern entscheidend auch um eine Evolution der Unternehmenskultur.