

DIE UNTERSCHIEDLICHEN BEWERTUNGSMETHODEN UND ERFOLGSFAKTOREN VON PUBLIC-AFFAIRS- MAßNAHMEN

Der Einfluss regelmäßiger Evaluierung auf den Unternehmenserfolg.
Warum man fast alles messen, aber nicht alles monetär bewerten kann.

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Political Management

der Fachhochschule FH Campus Wien

Vorgelegt von:

Mag. Gerda Zweng

Personenkennzeichen:

1630019013

Betreuer:

Dr. Peter Köppl, M.A.

Erstbegutachter:

Mag. Dr. Roman Pfefferle

Zweitbegutachter:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Andreas Schnider

Eingereicht am:

24.05.2018

Erklärung:

Ich erkläre, dass die vorliegende Diplomarbeit/Masterarbeit von mir selbst verfasst wurde und ich keine anderen als die angeführten Behelfe verwendet bzw. mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit/Masterarbeit bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Weiters versichere ich, dass die von mir eingereichten Exemplare (ausgedruckt und elektronisch) identisch sind.

Datum:

Unterschrift:

Kurzfassung

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit Public Affairs und deren Bewertungsmethoden sowie mit den relevanten Erfolgsfaktoren für Public-Affairs-Aktivitäten. Aus der existierenden Literatur sowie den Interviews mit Experten und Expertinnen werden mögliche Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dies soll die Arbeit für Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen in Unternehmen, aber auch in Agenturen erleichtern. Oft stehen diese nämlich vor der Herausforderung, dass ihre Arbeit schwer nachvollziehbar und dokumentierbar ist. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kämpfen mit dem Problem der Darstellbarkeit ihrer Erfolge. Vor allem wenn es darum geht, nicht monetäre Leistungen zu messen.

Um mehr Klarheit zu schaffen, was Public Affairs ist, aber vor allem auch, was es nicht ist, wird in einem ersten Schritt der Begriff erklärt und zu verwandten Begriffen abgegrenzt. Dies soll ein besseres Verständnis dafür schaffen, was Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen machen und welche Instrumente sie sich bedienen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch eine Darstellung der rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen, um aufzuzeigen, dass Public Affairs und Lobbying, anders als gemeinhin durch die Medien vermittelt, nicht zwangsläufig mit Korruption und Bestechung in Verbindung stehen.

Vor allem im Hinblick auf die fortschreitende Professionalisierung, die ein oft geäußerter Wunsch sowohl in der Literatur als auch in den Interviews ist, muss mehr Transparenz geschaffen werden. Nur mit verstärkter Information und besserer Nachvollziehbarkeit der Public-Affairs-Aktivitäten kann dieses Ziel erreicht werden.

Die wichtigste Erkenntnis aus den Interviews ist die Notwendigkeit von Beziehungspflege, die kontinuierlich betrieben werden muss, wenn man erfolgreich sein möchte. Darüber hinaus wird Public Affairs als strategische Managementaufgabe verstanden, was sich auch in der Verankerung im Organigramm widerspiegelt. Auch die direkte Kommunikationslinie zur Geschäftsführung spielt eine wichtige Rolle. Hinsichtlich der Messung von Public-Affairs-Aktivitäten hat sich gezeigt, dass es in Agenturen und Unternehmen unterschiedliche Ansätze gibt. Diese reichen von einer einfachen Zählung der Gesprächstermine mit den politischen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen bis hin zur Feststellung, inwiefern eine geplante (gesetzliche) Maßnahme verhindert werden konnte.

Für die Masterarbeit wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Diese liefert aufgrund des offenen Zugangs einen Beitrag zur Entwicklung einer theoretischen Begriffserklärung und eines praktischen Evaluierungskonzeptes. Die zugrundeliegenden Daten wurden mithilfe von teilstrukturierten Einzelinterviews mit Experten und Expertinnen erhoben. Für die Auswertung des Datenmaterials kam die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring zur Anwendung.

Abstract

This master thesis deals with public affairs and their evaluation methods as well as with the relevant success factors for public affairs activities. Possible recommendations for action are derived from existing literature and expert interviews. This shall facilitate work for public affairs employees in companies, but also in agencies. These persons are often facing the challenge that their work is difficult to understand and to illustrate. The employees are struggling with the problem of representing their successes. Especially when it comes to measure non-monetary benefits.

To clarify what public affairs are, but also what they are not, the term is in a first step explained and distinguished from related terms. This shall provide a better understanding of what public affairs employees do and what their basic tools are. Important in this context is also a description of the legal and ethical framework in order to show that public affairs and lobbying have nothing to do with corruption and bribery, even though this image is often created by the media.

Especially with regard to the increasing professionalisation, which is often claimed in the literature as well as in the interviews, more transparency has to be created. This goal can only be achieved through increased information and better traceability of public affairs activities.

The most important result from the interviews is the need of cultivating public relationships, which must be continuously pursued to be successful. In addition, public affairs are understood as a strategic management task, which is also reflected in its anchoring in the organizational chart. Also the direct communication line to the management plays an important role. Concerning the measurability of public affairs activities, it has become apparent that agencies and companies have different approaches. These approaches are ranging from a simple counting of the appointments with the relevant decision makers to determining to what extent a planned (legal) measure could be prevented.

For this master thesis a qualitative research method was chosen. Due to the open access, this provides a contribution to the development of a theoretical definition of terms as well as of a practical evaluation concept. The underlying data was collected by means of semi-structured individual interviews with experts. For the evaluation of the data material, the summary qualitative content analysis according to Philipp Mayring was used.

Schlüsselbegriffe (in alphabetischer Reihenfolge)

de'ge'pol

Lobbying

Politik

Public Affairs

Public Relations

ÖPAV

Unternehmenserfolg

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	i
Abstract	ii
Schlüsselbegriffe (in alphabetischer Reihenfolge)	iii
Inhaltsverzeichnis	iv
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Nutzen	3
1.3 Methodisches Vorgehen	4
2. Darstellung des Forschungsgegenstandes	5
2.1 Begriffserklärungen	5
2.1.1 Was sind Public Affairs?	5
2.1.2 Die funktionale Trennung von Public Relations und Public Affairs	6
2.1.3 Public Affairs und Lobbying	7
2.2 Instrumente von Public Affairs	8
2.2.1 Government Relations	8
2.2.2 Corporate Reputation	9
2.2.3 Stakeholderanalyse	10
2.2.4 Issues-Analyse	12
2.2.5 Arena-Analyse	13
2.2.6 Monitoring	13
2.2.7 Coalition Building & Networking	14
2.3 Historische Betrachtung von Public Affairs	15
2.3.1 Public Affairs in den USA	15
2.3.2 Vom Lobbying zu professionellem Politikmanagement	16
2.3.3 Fortschreitende Professionalisierung von Public Affairs	16
2.4 Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen	19
3. Erfolgskontrolle von Public Affairs	24
3.1 Politik als wichtiger ‚Markt‘ eines Unternehmens	24
3.2 Kann man den Erfolg von Public Affairs messen?	25
3.3 Wann ist eine Public-Affairs-Maßnahme erfolgreich?	29
3.4 Einfluss von Public Affairs auf den Unternehmenserfolg	30
4. Empirische Forschung	33
4.1 Forschungsfragen und Annahmen	33
4.2 Interviewmethode	33
4.2.1 Auswahl der Interviewpartner	34
4.2.2 Durchführung der Interviews	35
4.2.3 Auswertung und Interpretation der Daten	36
4.3 Erkenntnisse aus der Auswertung der Interviews	39
4.3.1 Erläuterung der Berufsbezeichnungen	39
4.3.2 Begriffliche Abgrenzung von Public Affairs, Public Relations und Lobbying	40
4.3.3 Netzwerke und Beziehungen als Grundvoraussetzung	42
4.3.4 Welcher Instrumente bedienen sich Public Affairs?	43

4.3.5	Public Affairs und deren zunehmende Bedeutung	44
4.3.6	Der lange Weg zur Professionalisierung	45
4.3.7	Wo finden sich Public Affairs im Organigramm wieder?.....	47
4.3.8	Verschiedene Arten der Erfolgsmessung	49
5.	Beantwortung der Forschungsfragen	51
5.1	Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss haben Public-Affairs-Abteilungen auf den Unternehmenserfolg?	51
5.2	Forschungsfrage 2: Wie lassen sich die Auswirkungen von Public-Affairs-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg messen?.....	53
6.	Analyse der Ergebnisse.....	56
7.	Conclusio / Empfehlungen	58
7.1	Novellierung des LobbyG.....	58
7.2	Zusätzliche Ausbildungsangebote.....	58
7.3	Information und Transparenz	58
7.4	Erfolgsmessung	59
7.5	Wozu Public Affairs?	61
8.	Literaturverzeichnis	vi
9.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	xi
10.	Anhang	xii

1. EINLEITUNG

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In dieser Masterarbeit soll der (in Österreich) relativ junge Public-Affairs-Begriff von den weitaus bekannteren Gebieten der Public Relations und des Lobbyismus abgegrenzt werden, um ein klareres Verständnis dafür zu schaffen. Darüber hinaus sollen die verschiedenen Dimensionen des Public-Affairs-Begriffes analysiert werden, um das Forschungsfeld zu spezifizieren. Vielen Menschen ist nicht klar, was genau eine Public-Affairs-Agentur oder eine Public-Affairs-Abteilung macht, mit welchen Instrumenten sie arbeitet und wann von einem Erfolg gesprochen werden kann. Dieses allgemeine Informationsdefizit stellt Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen vor die große Herausforderung, dass sie ihre ‚Existenz‘ umso detaillierter darstellen bzw. legitimieren müssen.

Gerade in einem Land wie Österreich, in dem die Interessenvertretung traditionell von den Kammern und Gewerkschaften wahrgenommen wird, ist der Wandel hin zu einer Professionalisierung der Public Affairs besonders spannend. In der Vergangenheit wandten sich Unternehmen, z. B. bei Vorbehalten gegen einen Gesetzesvorschlag, regelmäßig an ihre Interessenvertretung, welche anschließend darauf hinwirkte, die negativen Folgen für ihre Mitglieder zu verhindern bzw. zu reduzieren. Problematisch bei dieser Vorgehensweise war, dass oft zu spät reagiert wurde und mögliche Konflikte mit den Unternehmensinteressen nicht früh genug erkannt wurden. Um diese vollständig im Blick zu behalten, bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes: Mittels Issues-Analyse, Stakeholder-Management etc. soll frühzeitig auf mögliche Änderungen in den Unternehmensumwelten reagiert werden können. Unter diesem Blickwinkel überrascht es nicht, dass die klassischen Interessenvertretungen in den letzten Jahren an Bedeutung verloren haben, während die professionellen Public Affairs immer wichtiger geworden sind. Dieser Veränderungsprozess stellt einen Wandel vom Korporatismus hin zu einem pluralistischen System dar. Während Kollektivinteressen früher durch eine begrenzte Anzahl von Interessenverbänden wahrgenommen wurden, entwickeln sich in jüngerer Zeit immer mehr Agenturen bzw. Unternehmensabteilungen, die diese Funktion übernehmen.

„Korporatismus soll die Formierung und Inkorporierung gesellschaftlicher Großgruppen und Interessenträger mit staatlicher Politik in liberaldemokratischen kapitalistischen Industriestaaten kennzeichnen, die sich zunehmend, aber in völlig unterschiedlicher Erscheinungsweise in den hochindustrialisierten Wohlfahrtsstaaten gebildet hat.“¹

Aber auch Europäisierung und Globalisierung tragen dazu bei, dass eine professionelle Interessenvertretung immer wichtiger wird. Denn sowohl auf europäischer wie auch auf

¹ Alemann, 1992, Band I, S. 472 ff.

² Köppl, 2017, S. 197.

internationaler Ebene steigen die (gesetzliche) Regulierungsdichte ebenso wie die Komplexität der Inhalte.

Dieser unaufhaltsame Wandel macht es notwendig, Public-Affairs-Tätigkeiten in Zahl und Wirkung zu messen, um damit auch ihre Professionalisierung weiter voranzutreiben.

Nur wenn klar ist, welche Ergebnisse durch Public-Affairs-Maßnahmen erzielt werden können und welche Relevanz sie für ein Unternehmen haben, werden Public-Affairs-Abteilungen auch in die Arbeitsprozesse miteinbezogen.

Aber welche Resultate können durch Public-Affairs-Maßnahmen erzielt werden? Wann spricht man von einer erfolgreichen Public-Affairs-Leistung?

Wurden die Positionen in den Public-Affairs-Abteilungen früher oft als „politische Versorgungsjobs“² benutzt und weniger nach fachlichen Kriterien vergeben, bedingt die zunehmende Professionalisierung auch hier einen Wandel. Damit einhergehend werden Public Affairs als eine systematische Managementaufgabe begriffen, deren Aktivitäten – genauso wie andere Management-Tasks – planbar, steuerbar und schlussendlich auch messbar sein müssen.³ Somit müssen Public Affairs den Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen gerecht werden. Zugleich ist es wichtig, die Ziele von Public-Affairs-Maßnahmen mit den Unternehmenszielen abzustimmen. Einerseits kann damit zum Unternehmenserfolg beigetragen werden. Andererseits sind diese Ziele für die Überprüfbarkeit der Public-Affairs-Erfolge relevant.

Sowohl Public-Affairs-Agenturen als auch Public-Affairs-Abteilungen kämpfen mit dem Problem der Darstellbarkeit ihrer Ergebnisse, insbesondere wenn es darum geht, nicht monetäre Leistungen zu messen. Es müssen daher Mittel und Wege gefunden werden, um eine Skalierbarkeit herzustellen. „Public Affairs sind die Außenpolitik eines Unternehmens.“⁴ Neben der Kundenorientierung gewinnt die Pflege von ‚nicht marktlichen‘ Beziehungen – gemeint sind soziale, politische und gesellschaftliche Kontakte – für Unternehmen zunehmend an Bedeutung, auch wenn hierdurch selten unmittelbare ökonomisch messbare Erfolge erzielt werden können.

„Dabei ist eine maßgebliche Grenze zu ziehen: Nicht alle Public-Affairs-Erfolge sind in monetären Einheiten messbar, nicht alle Ergebnisse sind in Geldwerten auszudrücken. Dies ist zwar ein verständlicher Wunsch, aber zahlreiche zentrale, wichtige Public-Affairs-Aktivitäten können nur mittels qualitativer Bewertungen erfasst und gemessen werden.“⁵

Das strategische Gestalten von Umwelten bzw. das Erhalten von Handlungsspielräumen⁶ zählt zu den Kernaufgaben professioneller Public-Affairs-Aktivitäten. Inwiefern beides Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg und sogar auf die Existenz des Unternehmens hat, wird im Folgenden dargestellt.

² Köppl, 2017, S. 197.

³ Vgl. Wippersberg, 2015, S. 5.

⁴ Köppl, 2017, S. 27.

⁵ Köppl, 2017, S.183 f.

⁶ Köppl, 2017, S. 26.

1.2 Zielsetzung und Nutzen

Public Affairs sind vor allem im deutschsprachigen Raum ein wenig erforschter Bereich. Sie sind eine neue Disziplin, die erst in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. In der Privatwirtschaft etablieren immer mehr Unternehmen eine eigene Public-Affairs-Abteilung, zudem werden immer mehr Public-Affairs-Agenturen gegründet. Mit der Anzahl verschiedener Public-Affairs-Aktivitäten steigt auch die Zahl der unterschiedlichen Definitionen und Erläuterungen des Begriffes Public Affairs. Deshalb werden in dieser Arbeit unter anderem die bestehenden Begriffsbestimmungen analysiert. Diese Darstellung leistet einen wesentlichen Beitrag zum besseren Verständnis, was Public Affairs sind und was durch sie erreicht werden soll.

Damit eng verknüpft ist auch die Beantwortung der Frage nach der Reichweite von Public Affairs und nach der notwendigen Abgrenzung zu verwandten Tätigkeitsbereichen. Häufig werden Public Affairs mit Public Relations und Lobbying gleichgesetzt, obwohl diese Bereiche mit anderen Instrumenten arbeiten, völlig unterschiedliche Ziele verfolgen und andere Adressatenkreise ansprechen. Die bestehenden Unklarheiten sollen im weiteren Untersuchungsverlauf beseitigt werden und Unternehmer bzw. Auftraggeber, aber auch interessierte Dritte, ein klareres Bild von Public Affairs erhalten. Dies erleichtert es den Unternehmern, die Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen effizienter und effektiver einzusetzen und ihre Position im Unternehmen entsprechend anzupassen.

Der zweite Fokus dieser Arbeit liegt auf der Frage, wann eine Public-Affairs-Maßnahme als ‚erfolgreich‘ zu bewerten ist.

Auftraggeber und Auftraggeberinnen verlangen im Allgemeinen eine Erfolgsdokumentation, wenn sie eine Public-Affairs-Agentur engagieren, und die Public-Affairs-Abteilungen müssen ihre Leistungen der Unternehmensführung gegenüber darstellen können – die Notwendigkeit von Messinstrumenten ist also offensichtlich.

Egal ob im Unternehmen oder in einer Agentur: Public-Affairs-Erfolge sind nicht immer monetär messbar. Sie spiegeln sich nicht notwendigerweise in einer Bilanz wider, und man kann oft keine betragsmäßigen Vorteile feststellen. Deswegen sollte man auf eine Messung jedoch nicht verzichten – ganz im Gegenteil, es bedarf lediglich adäquater Bewertungsmethoden. Eine grundlegende Voraussetzung hierfür ist, dass Ziele definiert werden. Denn nur anhand definierter Ergebnisse kann eine Beurteilung von Public-Affairs-Maßnahmen erfolgen.

Durch die Entwicklung von Messinstrumenten oder einer Liste von Kriterien (z. B. in Form einer Balanced Scorecard) wird vor allem Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Public-Affairs-Abteilungen die Darstellbarkeit ihrer Aktivitäten erleichtert. In diesem Zusammenhang wird auch die Frage nach ihren Erfolgen beantwortet. Für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die regelmäßig ihre Leistungen rechtfertigen müssen, tragen diese Instrumente zu einer Erleichterung ihres beruflichen Alltags bei.

Darüber hinaus wird verdeutlicht, dass Public-Affairs-Aktivitäten einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterliegen. Der Irrglaube, dass ein bloßer Public-Affairs-Auftrag ausreicht, um einen – aus Sicht des Unternehmens – spürbaren Erfolg zu erzielen, wird widerlegt. Dies richtet sich vor allem an Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Auftraggeber und Auftraggeberinnen, die mit einer einmaligen Aktion nachhaltige Veränderungen in ihrer Umwelt bzw. in ihren Interessensgruppen herbeiführen möchten.

1.3 Methodisches Vorgehen

Für die detaillierte Untersuchung der im Kapitel 1.1 ‚Ausgangslage und Problemstellung‘ sowie im Kapitel 1.2 ‚Zielsetzung und Nutzen‘ definierten Punkte wurde ein empirischer Zugang mit einer qualitativen Herangehensweise gewählt.

Um einen Überblick über das Thema Public Affairs zu bekommen, wurde in einem ersten Schritt mittels Begriffserklärungen das Forschungsfeld abgesteckt, und es wurden die relevanten Public-Affairs-Instrumente sowie die rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen bestimmt.

Im nächsten Schritt wurden verschiedene theoretische Ansätze, die mit dem Forschungsthema in Zusammenhang stehen, analysiert.

Für den empirischen Teil wurden folgende Forschungsfragen formuliert, die mittels Auswertung von fünf Experten- bzw. Expertinneninterviews beantwortet wurden:

1. Welchen Einfluss haben Public-Affairs-Abteilungen auf den Unternehmenserfolg?
2. Wie lassen sich die Auswirkungen von Public-Affairs-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg messen?

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurden Theorie und Empirie zusammengeführt und abschließend eine Conclusio sowie Handlungsempfehlungen formuliert.

Für die vorliegende Masterarbeit wurden Fachbücher, wissenschaftliche Publikationen sowie Fachartikel aus dem deutsch- und englischsprachigen Raum verwendet.

2. DARSTELLUNG DES FORSCHUNGSGEGENSTANDES

2.1 Begriffserklärungen

Für den Begriff der Public Affairs gibt es – wie für viele andere Begriffe – keine einheitliche Definition, die genau festlegt, was konkret darunter zu verstehen ist. Ein Grund dafür ist vermutlich, dass es sehr unterschiedliche Ansätze zur Bestimmung des Wirkungsbereichs und der Reichweite von Public Affairs gibt. Public Affairs werden oft mit den ihnen nahestehenden Disziplinen Public Relations und Lobbying vermischt. Da sich die Konzepte aber in wesentlichen Merkmalen unterscheiden, werden die unterschiedlichen Kategorien zur besseren Abgrenzung bzw. zur Konkretisierung näher erläutert.

2.1.1 Was sind Public Affairs?

Eine allgemeingültige Definition lässt sich schwer finden, gibt es doch in der Literatur zahlreiche Versuche der Erklärung und Erläuterung. So definiert Köppl:

„Public Affairs sind die Außenpolitik eines Unternehmens, verstanden als zielgerichtete langfristige und systematische Gestaltung der Beziehung eines Unternehmens zu seinem gesellschaftlichen und politischen Umfeld.“⁷

Neben der Ausrichtung auf Kunden und Kundinnen ist es für Unternehmen immer wichtiger, auch die ‚nicht marktlichen‘ – i. e. die sozialen, politischen und gesellschaftlichen – Beziehungen zu pflegen. Die Betreuung und die regelmäßige Pflege dieser Umwelten sind ebenso wichtig, auch wenn die hierdurch erzielten Ergebnisse nur selten anhand von ökonomischen Erfolgen gemessen werden können.

„Dabei ist eine maßgebliche Grenze zu ziehen: Nicht alle Public-Affairs-Erfolge sind in monetären Einheiten messbar, nicht alle Ergebnisse sind in Geldwerten auszudrücken. Dies ist zwar ein verständlicher Wunsch, aber zahlreiche zentrale, wichtige Public-Affairs-Aktivitäten können nur mittels qualitativer Bewertungen erfasst und gemessen werden.“⁸

Das strategische Gestalten von Umwelten bzw. das Erhalten von Handlungsspielräumen⁹ zählt zu den Kernaufgaben professioneller Public Affairs. Im Grunde genommen geht es bei Public Affairs um Persuasion. Im Sinne des Unternehmens bzw. in Abstimmung mit den Unternehmenszielen soll Überzeugungsarbeit bei den relevanten Stakeholdern geleistet werden. Die Beeinflussung von Meinungen ist ein legitimes demokratisches Interesse, das auch Unternehmensvertretern und Unternehmensvertreterinnen nicht

⁷ Köppl, 2017, S. 27.

⁸ Köppl, 2017, S.183 f.

⁹ Köppl, 2017, S. 26.

verwehrt werden darf. Auf der anderen Seite sind sich auch die Stakeholder, zu denen der Kontakt gepflegt wird, den hierbei verfolgten Interessen bewusst. Dies schon aus dem einfachen Grund, dass ein professioneller Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. eine professionelle Public-Affairs-Mitarbeiterin in der Regel offenlegt, wer der Auftraggeber ist und welche Ziele verfolgt werden. Sogar die Argumente der Konkurrenten werden vom Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. der Public-Affairs-Mitarbeiterin berücksichtigt.

Public Affairs sind auf einen regelmäßigen Dialog ausgerichtet, bei dem der Informationsaustausch im Mittelpunkt steht. Es geht darum, der richtigen Person im richtigen Moment die relevanten Informationen zu übermitteln. Auf der anderen Seite müssen von dem Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. der Public-Affairs-Mitarbeiterin die relevanten Informationen eingeholt und mögliche Konsequenzen für das Unternehmen analysiert werden. Damit man diese Hinweise rechtzeitig bekommt, ist es notwendig, die entsprechenden politischen Abläufe aktiv zu begleiten. Um Handlungsspielräume aufrechtzuerhalten, ist es von enormer Bedeutung, dass alle unternehmensrelevanten Informationen regelmäßig gesammelt, analysiert und dargestellt werden.¹⁰ Die Relevanz von Issues Management erkannte schon Henry Kissinger, der seinerzeit bemerkte: „An issue ignored is a crisis invented.“

Public Affairs haben jene Umwelten im Blick, die auf den unternehmerischen Erfolg und sogar auf die Existenz des Unternehmens Einfluss nehmen können. Deshalb ist es auch wichtig, dass zwischen der Public-Affairs-Abteilung und dem Management eines Unternehmens eine direkte Kommunikationslinie besteht. Einerseits müssen die relevanten Informationen auf kurzem Weg an die Geschäftsführung weitergegeben werden können, andererseits muss der Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. die Public-Affairs-Mitarbeiterin über alle wichtigen Unternehmensvorgänge informiert sein, um möglichen (negativen) Auswirkungen frühestmöglich entgegenzuwirken.

2.1.2 Die funktionale Trennung von Public Relations und Public Affairs

Der Begriff Public Relations wird sehr oft gleichbedeutend mit dem der Public Affairs verwendet. Wenn man jedoch die Ziele beider Tätigkeitsfelder vergleicht, treten die Unterschiede klar zutage.

„Public Affairs ist nicht PR. PR beschränkt sich auf die öffentlichkeitswirksame Darstellung des Unternehmens. Public Affairs hingegen zielt darauf ab, nach Analyse des politischen und sozioökonomischen Umfelds bestmögliche Rahmenbedingungen zu schaffen.“¹¹

Public Relations bezeichnen – stark vereinfacht dargestellt – die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens. Ihre Zielgruppen sind neben Journalisten und Journalistinnen, die breite Öffentlichkeit sowie die sog. Follower auf den verschiedenen sozialen Kanälen. Public-Relations-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen verfassen Pressemitteilungen und Zeitungsartikel, bereiten Statements der Unternehmensleitung

¹⁰ Vgl. Köppl, 2000, S. 29.

¹¹ Köppl, 2003, S. 19.

vor und organisieren Pressekonferenzen. Dabei geht es darum, die interessierte Öffentlichkeit regelmäßig mit Informationen über die Erfolge und Entwicklungen eines Unternehmens zu informieren. Im Vergleich dazu sind Public Affairs nicht (immer) öffentlichkeitswirksam, sondern zielen ‚nur‘ auf die relevanten Stakeholder, i. e. Anspruchs- oder Interessengruppe, ab.

„Deutlicher gesagt: Public Affairs nimmt die Interessenslage der gesellschaftlichen Gruppen vorweg und richtet sowohl die Kommunikation als auch die Handlung des Unternehmens daran aus.“¹²

Darüber hinaus müssen Public-Relations-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen häufig spontan und kurzfristig auf aktuelle Ereignisse reagieren, während Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen eine langfristige Strategie ausarbeiten und nur in Ausnahmefällen mit Ad-hoc-Aktivitäten auf sich aufmerksam machen.

2.1.3 Public Affairs und Lobbying

Lobbying ist nicht gleichzusetzen mit Public Affairs. Lobbying bezeichnet im Vergleich zu Public Affairs die punktuelle Beeinflussung¹³ von Entscheidungen und stellt eines der zahlreichen Public-Affairs-Instrumente dar. Im Lobbying geht es um die Artikulation und Durchsetzung konkreter Einzelinteressen mit dem Ziel, bestimmte Gesetzesvorhaben zu beeinflussen oder zu verhindern.¹⁴

Der Begriff Lobbying greift nach dem Verständnis von Public Affairs zu kurz, denn unter Lobbying wird

„der vor allem politische Kommunikationsprozess, der sich zwischen Akteuren nicht-politischer Organisationen (Unternehmen, Verbänden, Vereinen, Gewerkschaften, Kirchen, Non-Profit-Organisationen, etc.) und politischen Akteuren (Abgeordnete, Referenten, etc.) abspielt mit dem primären Ziel, mittelbaren oder unmittelbaren Einfluss auf den politischen Entscheidungsprozess zu nehmen“¹⁵ verstanden.

Daraus lässt sich ableiten, dass Public Affairs strategischer und systematischer angelegt sind als Lobbying.¹⁶ Sie stellen einen regelmäßigen Gedanken- und Informationsaustausch dar, der auf die konstante Pflege der (Unternehmens-) Beziehungen zu Regierungen, Parlamenten, NGOs etc. abzielt. Hierin zeigt sich einmal mehr, wie wichtig persönliche Kontakte – sowohl für Lobbying als auch für Public Affairs – sind.

¹² Köppl, 2003, S. 46.

¹³ Vgl. Köppl, 2003, S. 73.

¹⁴ Vgl. Leif, Speth, 2006, S. 13 f.

¹⁵ Bentele/Fröhlich/Szyszka, 2008, S. 604.

¹⁶ Vgl. Köppl, 2003, S. 17.

Während in Washington, D.C. ein Treffen mit einem Lobbyisten als Selbstverständlichkeit angesehen wird, ist „Lobbyist“ im deutschsprachigen Raum nach wie vor ein Schimpfwort.¹⁷ Lobbying wird in den USA als notwendiger Bestandteil der Politik und des Gesetzgebungsprozesses verstanden – ein Gedanke, der Europäern eher fern liegt. Zum negativen Image der Lobby-Branche haben nicht zuletzt die Politik- und Bestechungsskandale der letzten Jahre beigetragen.

„Es ist Zeit, die Lobbying-Hysterie in der öffentlichen und medialen Diskussion zu beenden. Korruption und Lobbying sind nicht dasselbe, Lobbying musste in der Vergangenheit als Bezeichnung für allerhand verdeckte Zahlungen und anderer Malversationen herhalten [...] Lobbying findet keineswegs im gesetzesfreien Raum statt [...]“¹⁸

2.2 Instrumente von Public Affairs

Zur Umsetzung von Public-Affairs-Maßnahmen steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Welche davon zum Einsatz kommen, ist stets eine Einzelfallentscheidung, die von der jeweiligen Anspruchsgruppe abhängig gemacht werden sollte. So sind zum Beispiel für die Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen andere Instrumente als für die Beziehungspflege mit Kunden und Kundinnen erforderlich. Bei der Auswahl der zum Einsatz kommenden Instrumente müssen aber auch andere Aspekte, wie etwa komplexe politische Entscheidungsprozesse oder zeitliche Einschränkungen, berücksichtigt werden.¹⁹ Schlussendlich obliegt es dem Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. der Public-Affairs-Mitarbeiterin zu entscheiden, welche Public-Affairs-Maßnahmen eingesetzt werden.

2.2.1 Government Relations

„Tragfähige Arbeitsbeziehungen mit den relevanten politischen Entscheidungsträgern sind eine notwendige Voraussetzung für die Durchsetzung von Interessen. Entgegen landläufiger Meinung ist die Politik für den Input aus der Wirtschaft offen.“²⁰

Wenn zwei Bereiche, Public-Affairs und Government Relations, so eng miteinander verknüpft sind, sind eine regelmäßige Kontaktpflege und ein ständiger Informationsfluss unumgänglich. Die Fehlannahme, dass ein Aktiv-Werden erst in einem laufenden Gesetzgebungsprozess sinnvoll ist, ist für beide Seiten – Politik und Wirtschaft – frustrierend. Die Wirtschaft steht hier ganz klar in der Bringschuld. Von Politikern und Politikerinnen kann nicht erwartet werden, dass sie alle betroffenen Interessen

¹⁷ Vgl. Köppl, 2003, S. 95.

¹⁸ Kovar/Hammerer/Fernsebner-Kokert, 2014, S. 2.

¹⁹ Vgl. Schönborn/Wiebusch, 2002, S. 71.

²⁰ Köppl, 2003, S. 71.

berücksichtigen, wenn diese ihnen gegenüber nicht artikuliert werden. Häufig werden Proteste und Klagen der Wirtschaft erst laut, wenn es schon zu spät ist. In der Politik fragt man sich dann zu Recht, warum die Interessen nicht früher artikuliert wurden – schließlich dauern Gesetzgebungsprozesse einige Monate. Die Wirtschaft fühlt sich häufig übergangen und beklagt sich über politische Entscheidungen, die den wirtschaftlichen Interessen zuwider laufen.

Die Politik kreiert die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft. Sie trägt nicht selten zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bei. Es ist für einen langfristigen Unternehmenserfolg daher unerlässlich, die Beziehungen zur Politik regelmäßig zu pflegen.

„Government Relations ist eine essenzielle Grundlagenarbeit, um Vertrauen zu politischen Entscheidungsträgern aufzubauen und zu verstärken. Nachhaltige und belastbare Beziehungen zu Politik und Verwaltung helfen bei konkreten Anliegen im Akutfall.“²¹

Zu Recht stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, worin der Unterschied zwischen Lobbying und Government Relations liegt, zielt doch beides auf die Beeinflussung von politischen Entscheidungsprozessen ab. Während Lobbying aber nur auf die punktuelle Beeinflussung gerichtet ist, steht bei Government Relations die kontinuierliche Beziehungspflege im Mittelpunkt. Government Relations stellen somit eine Grundvoraussetzung dar, um Lobbying erfolgreich umzusetzen.

2.2.2 Corporate Reputation

Die Reputation, der ‚gute Ruf‘, den Unternehmen im Geschäftsleben und in der Öffentlichkeit genießen, wird für diese zunehmend wichtiger. Aufgrund der gestiegenen gesellschaftlichen Relevanz müssen auch Unternehmen entsprechend reagieren. Themen wie Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Lebensmittelsicherheit beeinflussen das Konsumverhalten. Es ist deshalb für die Wirtschaft entscheidend, die Chance zum Aufbau einer Corporate-Reputation nicht ungenutzt verstreichen zu lassen. Immer wieder werden Umfragen und Statistiken veröffentlicht, aus denen klar hervorgeht, dass die Gesellschaft nach subjektiven Kriterien entscheidet, wie z. B. ob ein Supermarkt auf regionale und gentechnikfreie Produkte Wert legt, ob ein Unternehmen soziale Projekte unterstützt, oder ob für die Herstellung von Kosmetika Tierversuche durchgeführt werden. Im immer stärker werdenden Wettbewerb müssen sich Unternehmen mithilfe von ‚social skills‘ durchsetzen. Leider wird diese Tatsache noch immer von vielen Unternehmen unterschätzt oder vollständig ignoriert. Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass die Reputation eines Unternehmens einen immateriellen Vermögenswert darstellt.

²¹ Thierry, 2013, S. 249.

„Verkannt wird dabei in erster Linie, welche direkten wirtschaftlichen Auswirkungen das öffentliche Erscheinungsbild, also die Corporate Reputation, betrieben durch Public Affairs auf ein Unternehmen hat.“²²

Ist dieser gute Ruf zerstört, sind die finanziellen Konsequenzen meist nicht abschätzbar. Eine weitere Herausforderung im Bereich der Corporate Reputation ist, dass die verschiedenen Stakeholder unterschiedliche Vorstellungen von guter Reputation haben.

„Zu beachten ist dabei stets, dass die Reputation eines Unternehmens bei verschiedenen Stakeholdern unterschiedlich ist, denn die Reputation ein und desselben Unternehmens ist in wesentlichen Aspekten bei den Konsumenten anders gelagert als bei politischen Entscheidungsträgern, dort wieder anders als bei Regulatoren, Aktivisten, der Fachpresse, den Mitarbeitern, den Anrainern, den Analysten etc.“²³

Für einen Aktionär bzw. eine Aktionärin sind in erster Linie Aktienkurse und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wichtig, während für eine NGO eher das Thema der nachhaltigen Produktion einen entscheidenden Faktor darstellt.

So facettenreich die Erwartungen auch sind, aus Sicht des Unternehmens müssen dennoch alle Interessen befriedigt werden.

2.2.3 Stakeholderanalyse

Im Vergleich zu Public Relations zielen Public Affairs ‚nur‘ auf die relevanten Stakeholder, i. e. die Anspruchs- oder Interessengruppe, ab.

„Deutlicher gesagt: Public Affairs nimmt die Interessenslage der gesellschaftlichen Gruppen vorweg und richtet sowohl die Kommunikation als auch die Handlung des Unternehmens daran aus.“²⁴

Unter Stakeholder fallen alle Vereine, Organisationen, aber auch einzelne Personen, die von den Aktivitäten eines Unternehmens beeinflusst werden können und deren Handlungen umgekehrt Auswirkungen auf die Entscheidungen eines Unternehmens haben.

Public Affairs fungieren als eine Art Verbindungsstelle zwischen dem Unternehmen und den Anspruchsgruppen. Ihre primäre Aufgabe liegt darin

²² Köppl, 2003, S. 133.

²³ Köppl, 2017, S. 112.

²⁴ Köppl, 2003, S. 46.

„Informationen so zu sammeln, zu verarbeiten und zu verteilen, dass politische Entscheidungen in ihrer Wirkung auf das eigene Unternehmen oder die eigene Situation möglichst positiv genutzt werden können. Lassen sich Negativeffekte nicht vermeiden, so kann im Informationsvorsprung immer noch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil liegen.“²⁵

Die Stakeholder werden in zwei Kategorien eingeteilt – primäre und sekundäre Stakeholder. Primäre Stakeholder bewegen sich im Transaktionsumfeld, sekundäre Stakeholder im Kontextumfeld.²⁶ Die Bezeichnungen ‚primär‘ und ‚sekundär‘ treffen hierbei keine Aussage über die Relevanz der Stakeholder. Auch sekundäre Stakeholder müssen berücksichtigt und in die Überlegungen miteinbezogen werden. Die primären Stakeholder, die sich im Transaktionsumfeld bewegen, haben eine funktionale Beziehung zum Unternehmen und liegen im unmittelbaren Einflussbereich des Unternehmens. Dies sind z. B. Lieferanten und Lieferantinnen, Konsumenten und Konsumentinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die sekundären Stakeholder, die sich im Kontextumfeld bewegen, haben entweder eine ermächtigende, eine normative oder eine diffuse Beziehung zum Unternehmen. Ermächtigende Anspruchsgruppen sind jene mit Machtbefugnis bzw. Amtsgewalt. Dazu gehören Behörden, Richter usw. Von einer normativen Beziehung kann ausgegangen werden, wenn ähnliche Probleme oder gemeinsame Werte die Beziehung prägen. Dies ist z. B. bei Interessenvertretungen oder Branchenverbänden der Fall. Die wohl größte Herausforderung stellen die Anspruchsgruppen dar, zu denen eine diffuse Beziehung besteht. Sie sind dem Unternehmen gegenüber noch nicht organisiert aufgetreten, weshalb der Überraschungseffekt sehr groß sein kann. Darunter fallen Bürgerinitiativen, NGOs, Minderheiten etc., die erst aufgrund eines aktuellen Anlasses aktiv werden.

Die Macht der Stakeholder, also deren Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmensentscheidungen, darf keinesfalls außer Acht gelassen werden. In diesem Zusammenhang unterscheidet Köppl vier verschiedene Bereiche der Machtausübung:

- „Die wirtschaftliche Macht: Konsumenten, Lieferanten und Händler verfügen über Macht, wenn sie Lieferungen zurückhalten, Produkte nicht listen oder boykottieren, weil das Unternehmen bestimmte Erwartungen nicht erfüllt [...].
- Die politische Macht: Politische Macht haben nicht nur Parteien und Politiker oder Regierungen im Rahmen der Gesetzgebung. Politische Macht heißt auch, über politischen Einfluss zu verfügen, politische Repräsentanten oder Wähler für die eigenen Anliegen mobilisieren zu können, politisch-administrative und gesetzliche Entscheidungen zum eigenen Vorteil und damit zum Nachteil des Unternehmens beeinflussen zu können [...].
- Die Macht der Mobilisierung: Sie bezieht sich zum einen auf das Stimmrecht, die typischen Sanktionsmöglichkeit von Aktionären. Oftmals unterschätzt, aber sehr wirksam ist damit das Mobilisierungspotenzial eines Stakeholders gemeint, bspw. durch eine Online-Petition, Massen-E-Mails, [...].

²⁵ Schönborn/Wiebusch, 2002, S. 11.

²⁶ Vgl. Köppl, 2017, S. 53 f.

- Die mediale Macht: Manche Stakeholder, wie etwa NGOs, Gewerkschaften oder Konsumentenschützer, verfügen über besonders gute Zugänge zu Massenmedien oder über eine unantastbare Glaubwürdigkeit bei Medien und können damit sehr einfach und rasch ein Unternehmen unter Druck setzen.“²⁷

Die Stakeholder zu kennen, ist nicht ausreichend. Vielmehr bedarf es eines Stakeholder Managements: Im regelmäßigen Austausch müssen deren Anliegen und Bedürfnisse analysiert und – soweit möglich – in die Entscheidungen einbezogen werden. Welche Themen sind für die Stakeholder relevant? Über welche Druckmittel verfügen sie? Wo besteht Konfliktpotenzial, wo bestehen Möglichkeiten zur Zusammenarbeit? Um diese Fragen zu beantworten, bedienen sich Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen des Issues Managements.

2.2.4 Issues-Analyse

„Aktive Steuerung von gesellschaftlichen, sozialen, politischen oder wirtschaftlichen Themen, um drohende Krisen abzuwenden oder Kapital aus diesen Strömungen zu schlagen“²⁸

Aus der Kluft zwischen den Erwartungshaltungen an das Unternehmen und dessen tatsächlichen Handlungsweisen entsteht ein sog. „expectation gap“²⁹, der den Nährboden für Issues (Anliegen) bildet. Die Issues-Analyse ist eine Art Frühwarnsystem, das auf mögliche Interessenkonflikte zwischen dem Unternehmen und seinen Umwelten hinweisen soll. Um aus Sicht des Unternehmens negative Entwicklungen zu vermeiden bzw. um diesen rechtzeitig entgegenzuwirken, kann eine Issues-Landkarte hilfreich sein.³⁰ Dies erfordert einen Überblick über die relevanten Stakeholder und deren Interessen sowie über die für das Unternehmen wichtigen Themen. In einem zweiten Schritt werden diese beiden Bereiche verglichen und mögliche Krisenherde, aber auch potenzielle Kooperationsfelder identifiziert. Wichtig ist, dass diese Issues-Landkarte keine Momentaufnahme darstellt, sondern regelmäßiger Analyse und Anpassung bedarf. Dieses ‚issues monitoring‘ bewertet die Issues nach ihrem Verlauf, ihrer Ausprägung, ihrer Akzeptanz bei anderen Stakeholdern und ihrer inhaltlichen Entwicklung.³¹

Wie aus unten stehender Grafik erkennbar ist, steigen mit zunehmender Aufmerksamkeit, die einem Issue entgegen gebracht wird, die Kosten der Bewältigung. Auf der anderen Seite sinkt der mögliche Handlungsspielraum massiv. Ob bzw. wie auf ein Issue reagiert wird, oder eben nicht, unterliegt der Entscheidung des Unternehmens. Es gibt mehrere Reaktionsmöglichkeiten. Eine davon ist das Coalition Building & Networking (siehe Kapitel 2.2.7).

²⁷ Köppl, 2017, S. 54.

²⁸ Köppl, 2000, S. 28.

²⁹ Vgl. Jaques, 2012, S.37.

³⁰ Vgl. Köppl, 2003, S. 58.

³¹ Vgl. Köppl, 2003, S. 59.

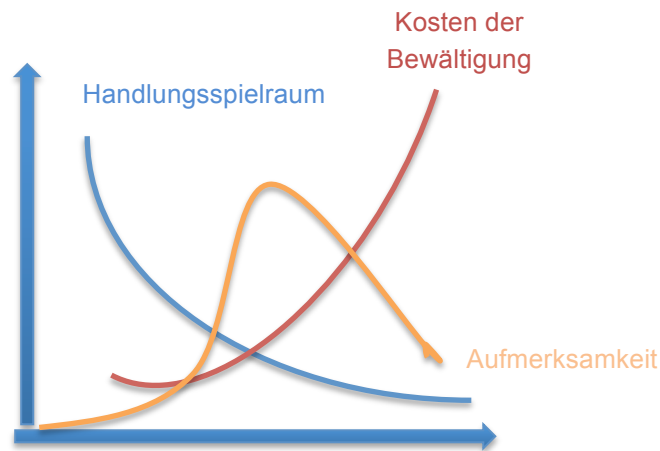


Abbildung 1: Lebenskurve eines Issues³²

2.2.5 Arena-Analyse

Jedes Unternehmen wird durch verschiedenste Faktoren in seinem Handlungsspielraum beeinflusst. Um diese Handlungsspielräume aufrechtzuerhalten und nicht die Kontrolle zu verlieren, müssen alle Einflüsse beobachtet werden. Die Aufgabe der Arena-Analyse ist es, die beiden oben beschriebenen Instrumente der Stakeholder- bzw. Issues-Analyse zu kombinieren. Dabei beschreibt ‚Arena‘ das Umfeld bzw. die verschiedenen Umwelten des Unternehmens. Die Arena-Analyse bezieht alle relevanten Beteiligten sowie deren jeweilige Interessen an einem bestimmten Vorhaben in die Untersuchung ein. Da bei der Arena-Analyse auch der Zeitfaktor berücksichtigt wird, sind eine regelmäßige Überprüfung und eine kontinuierliche Adaptierung unerlässlich, wenn man von äußeren Faktoren nicht überrascht werden möchte.

„Idealtypisch resultieren aus einer solchen Analyse Informationen, die ein besseres Einschätzen aller relevanten Faktoren sowie des eigenen Handlungsspielraumes schlüssig und begründet ermöglichen.“³³

2.2.6 Monitoring

Im Zusammenhang mit Public Affairs wird häufig auch der Begriff des politischen Monitorings genannt.

„Politisches Monitoring ist die systematische, kontinuierliche Beobachtung und Analyse von politischen Aktivitäten, Trends oder Entscheidungen, sowie

³² Eigene Darstellung in Anlehnung an Liebl, 2000, S. 22.

³³ Köppl, 2017, 47.

öffentlichen Diskussionsprozessen in Themenfeldern, die für ein Unternehmen in wirtschaftlicher oder strategischer Hinsicht relevant sind.³⁴

Auch beim politischen Monitoring können durch gewissenhafte Beobachtung Marktvorteile für das Unternehmen ermittelt und potenzielle Unternehmenskrisen frühzeitig erkannt und – im Idealfall – abgewendet werden. Im Unterschied zum Presse-Monitoring, das dem Public-Relations-Bereich angehört und mit Informationsquellen wie Pressemitteilungen, Interviews und Zeitungsberichten arbeitet, wird beim politischen Monitoring versucht, die relevanten Informationen über den persönlichen Kontakt mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu gewinnen.³⁵

„Solche Informationen dienen dann dazu, dass die Unternehmen sich besser an neue politische Situationen anpassen können, und zwar nicht erst in dem Moment, in dem sie dann geschehen, sondern strategisch vorbereitet, oder schon längst vorher.“³⁶

2.2.7 Coalition Building & Networking

Für Parteien ist es gang und gäbe sich zu Koalitionen zusammen zu schließen, um bei Abstimmungen über eine Mehrheit zu verfügen. Auch NGOs kooperieren mit Bürgerinitiativen oder mit anderen NGOs, wenn das gewünschte Ziel so leichter oder schneller erreicht werden kann. Warum sollen sich nicht auch Unternehmen zusammenschließen, um spezifische Partikularinteressen durchzusetzen?

Der augenscheinlichste Vorteil dieses Coalition Buildings liegt in der Bündelung von Ressourcen. Je mehr Unternehmen sich zusammenschließen, desto mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, ein umso höheres Budget etc. stehen zur Verfügung. Wenn mehrere Unternehmen eine ‚Interessenkoalition‘ bilden, steigt im Allgemeinen auch der Druck auf die Politik, aktiv zu werden und zu handeln. Ein Partikularinteresse kann leichter ignoriert werden als ein Zusammenschluss mehrerer Unternehmen. Darüber hinaus kann ein gewisser Überraschungseffekt erzeugt werden, wenn sich Unternehmen zusammenschließen, die üblicherweise verschiedene Interessen verfolgen.

„Besondere Aufmerksamkeit bringen so genannte „unlikely coalitions“ mit sich – etwa wenn sich Unternehmen, die an sich im Wettbewerb zueinander stehen, für ein Anliegen zusammenschließen oder wenn ein Unternehmen gemeinsam mit Konsumentenschützern vorgeht.“³⁷

³⁴ Schönborn/Wiebusch, 2000, S. 71 ff.

³⁵ Vgl. Schönborn/Wiebusch, 2000, S. 72.

³⁶ Priddat/Speth, 2007, S. 15.

³⁷ Köppl, 2003, S. 114.

Diese Koalitionen werden innerhalb kürzester Zeit gebildet, aber genauso schnell auch wieder aufgelöst.

Eine Spezialform des Coalition Buildings ist das sog. Networking. Beim Networking ist im Unterschied zur landläufigen Verwendung des Begriffs jedoch nicht die Häufigkeit der Essenseinladungen oder die regelmäßige Präsenz bei Abendempfangen ausschlaggebend. Im Mittelpunkt stehen die für das Unternehmen relevanten Personen, mit denen man in regelmäßigem Austausch steht, um auf diesem Weg gemeinsame Interessen oder auch Differenzen herauszufiltern. Diese Form der Beziehungspflege steigert – richtig praktiziert – die Reputation des Public-Affairs-Mitarbeiters bzw. der Public-Affairs-Mitarbeiterin, aber auch die des Unternehmens.

2.3 Historische Betrachtung von Public Affairs

Der deutsche Public-Affairs-Experte Marco Althaus erläutert, wie jung die Disziplin im deutschsprachigen Raum ist:

„Public Affairs findet im deutschsprachigen Raum erst seit einem halben Jahrzehnt – ziemlich genau seit dem Umzug der deutschen Hauptstadt von Bonn nach Berlin – in Fachkreisen Verbreitung. Nicht einmal das beste und umfassendste deutsche Standardwerk, das 760-seitige, von 40 führenden Kommunikations- und Politikwissenschaftlern verfasste Handbuch Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft verzeichnete bei Erscheinen 1998 den Begriff Public Affairs auch nur ein einziges Mal – obwohl er in Brüssel, in Großbritannien und erst recht in den USA schon lange in Gebrauch war.“³⁸

2.3.1 Public Affairs in den USA

Während die Public-Affairs-Disziplin nicht nur in Österreich, sondern in ganz Europa ein relativ neues und unerforschtes Gebiet ist, hat man sich in den USA bereits in den 1950er Jahren mit dem Public-Affairs-Bereich auseinandergesetzt. Im Jahr 1954 wurde unter Präsident Eisenhower der amerikanische Public Affairs Council gegründet.³⁹ Mit der Gründung dieses Gremiums sollte einerseits ein Gegengewicht zu den Gewerkschaften etabliert werden. Auf der anderen Seite sollten sich Unternehmer stärker politisch engagieren. Aus dieser Situation heraus entstanden Public Affairs als Managementaufgabe. Die primäre Zielsetzung war

„to put an end to the polarization politics between Big Labor and Big Business. Its original mission was to train and stimulate business executives to become active and effective in politics [...]“⁴⁰

³⁸ Althaus, 2005, S. 8.

³⁹ Vgl. Public Affairs Council, 2018, o. S (Abruf am 11.02.2018).

⁴⁰ Wartick/Heugens, 2003, S. 9 f.

Die erste Hochphase der Public Affairs in den USA waren die Jahre von 1965 bis 1985, die als „Welle des Corporate Activism“ bezeichnet werden.⁴¹ Die Unternehmen erkannten die Relevanz guter Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern. In der Mitte der 80er-Jahre nahm die Bedeutung von Public Affairs, bis in die Regierungszeit von Präsident Clinton hinein, wieder ab. Die damals drohende Rezession, die verhärteten Fronten in der politischen Auseinandersetzung um Wirtschafts- und Gesundheitspolitik bzw. um eine mögliche Reform des Wohlfahrtsstaates werden als Gründe genannt.⁴²

2.3.2 Vom Lobbying zu professionellem Politikmanagement

Der Begriff Lobbying wurde erstmals im 19. Jahrhundert in den USA verwendet und geht auf Präsident Grant zurück, welcher als ‚Lobbyisten‘ jene Unternehmer bezeichnete, die in der Lobby (Wartehalle, Vorhalle) des ‚Willard Hotels‘ in Washington, D.C. warteten, um Kontakt zu den Abgeordneten aufzunehmen.

Die zielorientierte Kommunikation mit politischen Institutionen ist für Unternehmen, Verbände und andere gesellschaftliche Interessengruppen prinzipiell üblich und hat vor allem in den USA eine über 200 Jahre alte Tradition.⁴³ Bereits im Jahr 1789 wurde in den USA ein Gesetz zur Zollregelung verabschiedet, dessen Entstehung von den Einflüssen unterschiedlichster Interessengruppen geprägt war.⁴⁴

2.3.3 Fortschreitende Professionalisierung von Public Affairs

Gerade in einem Land wie Österreich, in dem die Interessenvertretung traditionell von den Kammern und Gewerkschaften wahrgenommen wird, ist der Wandel hin zu einer professionellen Politikberatung besonders spannend. In der Vergangenheit wandten sich Unternehmen, z. B. bei Vorbehalten gegen einen Gesetzesvorschlag, regelmäßig an ihre Interessenvertretung, welche anschließend darauf hinwirkte, die negativen Folgen für ihre Mitglieder zu verhindern oder zu reduzieren. Problematisch bei dieser Vorgehensweise war, dass oft zu spät reagiert wurde und mögliche Konflikte mit den Unternehmensinteressen nicht früh genug erkannt wurden. Um diese vollständig im Blick zu behalten, bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes: Mittels Issues-Analyse, Stakeholder-Management etc. soll frühzeitig auf mögliche Risiken reagiert werden können. Unter diesem Blickwinkel überrascht es nicht, dass die klassischen Interessenvertretungen in den letzten Jahren an Bedeutung verloren haben, während die professionellen Public Affairs immer wichtiger geworden sind. Dieser Veränderungsprozess stellt einen Wandel vom Korporatismus hin zu einem pluralistischen System dar. Während Kollektivinteressen früher durch eine begrenzte Anzahl von Interessenverbänden wahrgenommen wurden, entwickeln sich in jüngerer

⁴¹ Vgl. Althaus, 2005, S. 266.

⁴² Vgl. Althaus, 2005, S. 266.

⁴³ Vgl. Köppl, 1998, S. 8 ff.

⁴⁴ Vgl. Siegel, 2005, S. 14.

Zeit immer mehr Agenturen bzw. Unternehmensabteilungen, die diese Funktion übernehmen.

„Korporatismus soll die Formierung und Inkorporierung gesellschaftlicher Großgruppen und Interessenträger mit staatlicher Politik in liberaldemokratischen kapitalistischen Industriestaaten kennzeichnen, die sich zunehmend, aber in völlig unterschiedlicher Erscheinungsweise in den hochindustrialisierten Wohlfahrtsstaaten gebildet hat.“⁴⁵

Aber auch Europäisierung und Globalisierung tragen dazu bei, dass eine professionelle Interessenvertretung immer wichtiger wird. Denn sowohl auf europäischer wie auch auf internationaler Ebene steigen die Anzahl an relevanten Materien ebenso wie die Komplexität der Inhalte.

„Der politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Druck auf Unternehmen wächst und macht es notwendig, sich einer komplexeren und integrierten Kommunikationsdisziplin zu bedienen, die den Anforderungen einer globalen Wirtschaftswelt gerecht wird.“⁴⁶

Dieser unaufhaltsame Wandel macht es erforderlich, die Public-Affairs-Tätigkeiten in Zahl und Wirkung zu messen, um damit auch ihre Professionalität weiter voranzutreiben.

Nur wenn klar ist, welche Ergebnisse durch Public-Affairs-Maßnahmen erzielt werden können und welche Bedeutung sie für ein Unternehmen haben, werden die Public-Affairs-Abteilungen auch in die Arbeitsprozesse miteinbezogen. Die Public-Affairs-Branche fordert deshalb immer häufiger die Auseinandersetzung mit Evaluationsmethoden.⁴⁷ In anderen Disziplinen der Wirtschaftskommunikation, wie z. B. in den Public Relations oder in der Werbung, werden fortlaufend Evaluierungsmaßnahmen eingesetzt, um aus Fehlern zu lernen und Abläufe zu optimieren. Zur Förderung der weiteren Professionalisierung muss die Auseinandersetzung mit Evaluierungsmaßnahmen auch im Bereich der Public Affairs verstärkt in den Blick genommen werden. So nennt auch Köppl die Forderung nach verbesserter Erfolgsmessung (in den Public Affairs) als eine Voraussetzung für Professionalisierung.⁴⁸

Wurden die Positionen in den Public-Affairs-Abteilungen früher oft als „politische Versorgungsjobs“⁴⁹ benutzt und weniger nach fachlichen Kriterien vergeben, bedingt die zunehmende Professionalisierung auch hier einen Wandel. Damit einhergehend werden Public Affairs als eine systematische und strukturierte Managementaufgabe begriffen, deren Aktivitäten – genauso wie andere Management-Tasks – planbar, steuerbar und

⁴⁵ Alemann, 1992, Band I, S. 472 ff.

⁴⁶ Schönborn/Wiebusch, 2002, S. 31.

⁴⁷ Vgl. Raupp/Vogelgesang, 2009, S. 96.

⁴⁸ Vgl. Köppl, 2017, S. 183.

⁴⁹ Köppl, 2017, S. 197.

schlussendlich auch messbar sein müssen.⁵⁰ Somit müssen Public Affairs den Anforderungen der verschiedenen Interessengruppen gerecht werden. Zugleich ist es wichtig, die Ziele von Public-Affairs-Maßnahmen mit den Unternehmenszielen abzustimmen. Einerseits kann damit zum Unternehmenserfolg beigetragen werden. Andererseits sind diese Ziele für die Überprüfbarkeit der Public-Affairs-Erfolge relevant. Mit der veränderten Einstellung zu Public Affairs ist auch das Bedürfnis gestiegen, sich mit gesellschaftlichen und politischen Interessengruppen auseinanderzusetzen.

„Aus dieser Erkenntnis entstand in den letzten Jahrzehnten – in den angelsächsischen Ländern stärker ausgeprägt – die Profession der Public Affairs, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, zwischen den Betroffenen (Wirtschaft) und den Entscheidern (Politik) zu vermitteln, mal die eine, mal die andere Seite zu beraten.“⁵¹

Ein weiterer wichtiger Impuls zu einer fortschreitenden Professionalisierung der Public Affairs wurde von der Deutschen Gesellschaft für Politikberatung (de'ge'pol) gesetzt. Bereits im Jahr 2005 wurde von der de'ge'pol ein Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement veröffentlicht.⁵²

„Die Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e.V. (de'ge'pol) sieht die Entwicklung und kontinuierliche Verbesserung von Qualitätsstandards als unabdingbare Voraussetzung einer Professionalisierung von Beratungsleistungen für Organisationen an, die Politikberatung in Anspruch nehmen. Die Qualität von Politikberatung ist dabei zu messen:

- An der Fähigkeit, die Einsatzplanung in politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konflikt- und Wettbewerbssituationen effektiv an den vorgegebenen Zielen und den vorhandenen Mitteln auszurichten,
- an der persönlichen und fachlichen Kompetenz des Personals der Politikberatung sowie
- an der Effizienz und Nachprüfbarkeit der Prozesse der Politikberatung.“⁵³

Neben der fachlichen Qualität, die den Public-Affairs-Mitarbeitern und -Mitarbeiterinnen abverlangt wird, sind in diesem Kriterienkatalog auch persönliche Merkmale wie Neutralität und Diskretion enthalten. Vor dem Hintergrund, dass der Public-Affairs-Disziplin vor allem Intransparenz und mangelnde Nachvollziehbarkeit ihrer Aktivitäten vorgeworfen wird, ist dieser Vorstoß der de'ge'pol sehr zu begrüßen. Im Wissen um den schlechten Ruf der Branche, versuchen die de'ge'pol in Deutschland, aber auch die ÖPAV in Österreich, durch verstärkte Transparenz und strengere Regulierung wie z. B. in Form des Lobbying- und Interessenvertretungs- Transparenz-Gesetzes, entgegenzuwirken.

⁵⁰ Vgl. Wippersberg, 2015, S. 5.

⁵¹ Schönborn/Wiebusch, 2002, S. VIII.

⁵² Deutsche Gesellschaft für Politikberatung, 2018, Kriterienkatalog, o. S. (Abruf am 17.03.2018).

⁵³ Deutsche Gesellschaft für Politikberatung, 2018, Kriterienkatalog, o. S. (Abruf am 17.03.2018).

Leider wird die Branche immer wieder von Skandalen um ‚schwarze Schafe‘ in den eigenen Reihen erschüttert, die das Berufsbild des Lobbyisten in den Medien (zu Unrecht) in Verruf bringen. Es ist deshalb notwendig, das Ansehen und die Vertrauenswürdigkeit der gesamten Branche zu verbessern. Dieser erforderliche Imagewechsel ist ein langwieriger Prozess, der nicht von heute auf morgen vorstättengeht. Zugleich sollten die Bürger und Bürgerinnen besser darüber informiert werden, wie Schlagzeilen entstehen. Es muss aber auch Aufklärungsarbeit darüber geleistet werden, was Lobbyismus wirklich ist und vor allem, was er nicht ist.

Besonders hervorzuheben ist auch, dass im Jahr 2003 von der de'ge'pol bereits ein Verhaltenskodex verabschiedet wurde, auf den in Kapitel 2.4 ‚Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen‘ näher eingegangen wird. Public Affairs zählen somit zu einer der wenigen Berufsbranchen, die sich selbst einen Qualitäts-Katalog auferlegt hat.

2.4 Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen

Im folgenden Kapitel werden einerseits das Lobbying- und Interessenvertretungs-Transparenz-Gesetz und die darin enthaltenen Regelungen analysiert, andererseits werden die wesentlichen Merkmale ausgewählter Verhaltenskodizes für den Public-Affairs-Bereich verglichen. Die Auswahl der Verhaltenskodizes erhebt dabei jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern konzentriert sich auf die Kodizes der de'ge'pol und der ÖPAV.

Das Lobbying- und Interessenvertretungs-Transparenz-Gesetz (LobbyG) wurde im Juni 2012 vom Nationalrat beschlossen und ist am 1. Januar 2013 in Kraft getreten. Die wohl bekannteste Neuregelung, welche das LobbyG mit sich brachte, war die Errichtung des Lobbying- und Interessenvertretungsregisters, das vom Bundesministerium für Justiz administriert wird. Gemäß § 1 Abs. 1 LobbyG regelt das Gesetz⁵⁴

„Verhaltens- und Registrierungspflichten bei Tätigkeiten, mit denen auf bestimmte Entscheidungsprozesse in der Gesetzgebung oder Vollziehung des Bundes, der Länder, der Gemeinden und der Gemeindeverbände Einfluss genommen werden soll.“

Bereits in § 1 Abs. 3 LobbyG werden die Ausnahmen des Geltungsbereiches angeführt:

„Auf politische Parteien, auf gesetzlich anerkannte Kirchen und Religionsgesellschaften, den Österreichischen Gemeindebund und den Österreichischen Städtebund, die gesetzlichen Sozialversicherungsträger und

⁵⁴ Bundesgesetz zur Sicherung der Transparenz bei der Wahrnehmung politischer und wirtschaftlicher Interessen (Lobbying- und Interessenvertretungs-Transparenz-Gesetz – LobbyG), BGBl. I Nr. 64/2012, abrufbar unter: www.ris.bka.gv.at (Abruf am 18.03.2018).

deren Hauptverband sowie auf Interessenverbände, die keine Dienstnehmer als Interessenvertreter beschäftigen, ist dieses Bundesgesetz nicht anzuwenden.“

Was unter eine Lobbying-Tätigkeit zu subsumieren ist, wird in § 4 Ziff. 1 LobbyG erläutert:

„jeder organisierte und strukturierte Kontakt mit Funktionsträgern zur Einflussnahme im Sinn des § 1 Abs. 1 LobbyG im Interesse eines Auftraggebers.“

Was unter Funktionsträger subsumiert wird, ist in § 4 Ziff. 4 LobbyG definiert:

„der Bundespräsident, Mitglieder der Bundesregierung oder einer Landesregierung, Mitglieder inländischer allgemeiner Vertretungskörper, Beamte, Vertragsbedienstete und andere Organe, soweit sie im Rahmen der Gesetzgebung, der Vollziehung oder der Privatwirtschaftsverwaltung des Bundes, der Länder, der Gemeinden und der Gemeindeverbände tätig sind.“

Das eingeführte Register ist unter <http://lobbyreg.justiz.gv.at> online abrufbar. Was dem interessierten Bürger bzw. der interessierten Bürgerin nach wie vor nicht offen gelegt wird, sind die Aufgabenbereiche, in denen Lobbying-Unternehmen aktiv sind.

In § 13 LobbyG werden die Verwaltungsstrafen normiert, die bei Verletzungen der Offenlegungs- und Registrierungspflichten zu verhängen sind.

Ein großes Manko ist die nach wie vor bestehende Intransparenz. Für die Öffentlichkeit ist nicht nachvollziehbar, welche Unternehmen bzw. Agenturen in welchen Bereichen mit welchen Anliegen lobbyieren und wie hoch die finanziellen Ressourcen dafür sind. Damit trifft das Sprichwort ‚Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht‘ wohl auch auf das LobbyG zu.

„Der Öffentlichkeit verschafft das neue Lobbying- und Interessenvertretungs-Register hingegen kaum zusätzliche Einblicke in die Inhalte von Lobbying-Aktivitäten, weshalb es sich nur sehr eingeschränkt um ein Transparenz-, sondern eher um ein Branchenregister handelt.“⁵⁵

Ein Blick in die USA zeigt deutlich, wie viel transparenter Lobbyismus ausgestaltet sein kann. Dort sind alle Interessenvertreter verpflichtet, ihr Unternehmen auf den Webseiten der beiden Häuser des Kongresses⁵⁶ zu registrieren. Darüber hinaus müssen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingetragen und in regelmäßigen Abständen (viermal pro Jahr) die erhaltenen Aufträge mit den jeweiligen Auftragssummen veröffentlicht werden.

⁵⁵ Sickinger, 2013. S.55. In: Thierry: Politikberatung in Österreich, 2013.

⁵⁶Vgl. <https://www.senate.gov/legislative/lobbyingdisc.htm#lobbyingdisc=lda> und <https://lobbyingdisclosure.house.gov> (Abruf am 18.03.2018).

Ein weiterer Kritikpunkt ist der personelle Anwendungsbereich, der zu einer Ungleichbehandlung innerhalb der Branche führt. Es ist diskussionswürdig, dass Sozialpartner, Rechtsanwälte etc. vom Anwendungsbereich des LobbyG ausgenommen sind. Um dem Gebot der Transparenz gerecht zu werden, müssten die durch das LobbyG normierten Rechte und Pflichten auf alle Interessenvertreter Anwendung finden.

In diese Kerbe schlägt auch die Kritik von Lansky/Ollinger:

„Die bisherige Kritik am LobbyG betrifft vornehmlich die ungleiche Behandlung der verschiedenen Interessengruppen, die derzeit unterschiedlichen Offenlegungspflichten unterworfen werden sowie die Ausnahme von Rechtsanwälten und rechtsberatenden Berufen, wenngleich diese nur im Hinblick auf Rechtsberatung und Vertretung ausgenommen sind und dem LobbyG bei Ausübung entsprechender reiner Lobbying-Tätigkeiten sehr wohl unterliegen.“⁵⁷

Auch Transparency International fordert eine Gleichbehandlung aller Akteure:

„Many groups involved in lobbying are excluded entirely from the provisions of the law. [...] If, indeed, transparency is to be created in the Austrian lobbying scene, it is first necessary to guarantee equality for all those involved in lobbying.“⁵⁸

Bei aller Kritik, die am LobbyG geübt wird, hat der Gesetzgeber jedoch immerhin ein verpflichtendes Register durchgesetzt. In der EU⁵⁹ bestehen im Übrigen nur freiwillige Transparenzregister. Zwar ist das Europäische Parlament in dieser Hinsicht sehr aktiv und greift das Thema des verpflichtenden Registers immer wieder auf, jedoch scheiterte es bisher an den Widerständen der Europäischen Kommission. In Deutschland besteht seit dem Jahr 1972 eine öffentliche Liste, in der Verbände, die Interessen gegenüber dem Bundestag oder der Bundesregierung vertreten, eingetragen werden können.⁶⁰

Innerhalb der OECD verfügt nur ein Drittel der Länder über eine gesetzliche Regelung des Lobbyismus. Anfang der 2000er Jahre waren es lediglich vier Länder.⁶¹

Die Freiwilligkeit der Registrierung wird vor allem von der de'ge'pol und von Transparency International in dem gemeinsamen Positionspapier ‚Interessenvertretung in Deutschland transparent gestalten und fair regeln‘ stark kritisiert.⁶²

⁵⁷ Lansky/Ollinger, 2013, S. 47. In: Thierry: Politikberatung in Österreich, 2013.

⁵⁸ Transparency International, 2014, S. 3.

⁵⁹ Vgl. Europäische Kommission, Transparenzregister, <https://ec.europa.eu/> (Abruf am 18.03.2018).

⁶⁰ Vgl. Deutscher Bundestag, <https://www.bundestag.de/parlament/lobbyliste> (Abruf am 18.03.2018).

⁶¹ Vgl. OECD, Transparency and Integrity in Lobbying, 2013, S. 2.

⁶² Vgl. Transparency International, www.transparency.de (Abruf am 18.03.2018).

Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen hat sich die Public-Affairs-Branche darüber hinausgehende Verhaltenskodizes auferlegt. Sie hat sich damit ethischen Standards verpflichtet, die zum Teil strenger sind als die gesetzlichen Regeln. Die ‚Lobbyisten-Skandale‘ der letzten Jahre haben gezeigt, dass sich nicht alles, was rechtlich erlaubt ist, auch moralisch und ethisch rechtfertigen lässt. Auch bei der Auftragsannahme stellt sich oft die Frage, ob ein Auftrag, der zwar legal, aber ethisch zweifelhaft ist, angenommen werden sollte.

So ist es im Hinblick auf Imageverbesserung und Vertrauensbildung ein logischer und konsequenter Schritt, erhöhte Transparenz- und strengere Qualitätskriterien einzuführen.

Eine ethische Frage, mit der Public Affairs immer wieder konfrontiert sind, bezieht sich auf die grundlegende Berechtigung der Interessenvertretung. Ist es legitim, dass wirtschaftliche Interessen gegenüber der Politik bzw. gegenüber politischen Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen artikuliert werden?

In einer Demokratie ist es ganz selbstverständlich, seine Interessen zu wahren und zu versuchen, diese durchzusetzen. Dieses Recht, das jedem Bürger und jeder Bürgerin offen steht, darf auch der Privatwirtschaft nicht verwehrt werden. Es stellt sich jedoch stets die Frage, ob hierbei die rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Aufgrund der immer wieder auftretenden Skandale um ‚Lobbyisten‘, die gegen eben diese Regeln verstoßen, ist die ganze Branche in Verruf geraten. Um diesen Trend umzukehren, wurde von der de’ge’pol⁶³ bereits im Jahr 2003 und von der ÖPAV⁶⁴ im Jahr 2012 jeweils ein Verhaltenskodex verabschiedet, der ethische und moralische Rahmenbedingungen festlegt. Das LobbyG verweist in § 7 LobbyG darauf, dass Lobbying-Unternehmen oder Unternehmen, die Unternehmenslobbyisten beschäftigen, ihren Lobbying-Tätigkeiten einen Verhaltenskodex zugrunde zu legen haben.

Im Wesentlichen unterscheiden sich die beiden Kodizes kaum voneinander. Beide haben das Prinzip der Wahrhaftigkeit und die Notwendigkeit einer Entgeltvereinbarung bzw. das Verbot finanzieller Anreize („Anfüttern“) in ihren Regelungen verankert. Das Prinzip der Wahrhaftigkeit ist insbesondere im Hinblick auf die oft kritisierte Intransparenz wichtig. Ein professioneller Lobbyist bzw. eine professionelle Lobbyistin hat seinen Auftraggeber bekannt zu geben und Informationen bezüglich finanzieller Unterstützung offenzulegen. Der Grundsatz der Entgeltvereinbarung verbietet unangemessene Honorarforderungen zu stellen bzw. eine erfolgsabhängige Entgeltvereinbarung. Im Hinblick auf verantwortungsvolles Lobbying („Responsible Lobbying“) enthalten beide Kodizes den Grundsatz der Vertraulichkeit bzw. Diskretion. Darüber hinaus sind Interessenkonflikte zu vermeiden.

Trotz LobbyG und Verhaltenskodex wird es auch in Zukunft ‚schwarze Schafe‘ geben, die das Image der Public-Affairs-Branche schädigen. Dennoch wird mit den zuvor beschriebenen Maßnahmen zumindest der ihnen zur Verfügung stehende Spielraum begrenzt.

⁶³ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Politikberatung, 2018, Verhaltenskodex, o. S. (Abruf am 18.03.2018).

⁶⁴ Vgl. ÖPAV, 2018, Verhaltenskodex, o. S. (Abruf am 18.03.2018).

Eine mögliche Weiterentwicklung, die auch immer wieder gefordert wird, ist der „legislative footprint“.⁶⁵ Im Sinne der Transparenz und Nachvollziehbarkeit ist darunter zu verstehen, dass in einem Gesetzgebungsprozess alle beteiligten Personen und Organisationen dokumentiert sind, sodass nachvollziehbar ist, welche Akteure eingebunden waren.

⁶⁵ Siehe dazu Dialer/Richter, Catch the Lobbyist?; In: Thierry: Politikberatung in Österreich, 2013, S. 272.

3. ERFOLGSKONTROLLE VON PUBLIC AFFAIRS

3.1 Politik als wichtiger ‚Markt‘ eines Unternehmens

Es ist wenig überraschend, dass die Beziehungen zwischen Politik und Wirtschaft sehr eng sein können, obwohl beide Bereiche grundsätzlich andere Ziele verfolgen. Die Politik kreiert die Rahmenbedingungen, denen sich die Wirtschaft beugen muss. Auf der anderen Seite können wirtschaftliche Einflüsse Auswirkungen auf das politische Geschehen haben.

„Politik ist damit, um die Kategorisierung des Marketings zu verwenden, ein zentraler ‚Markt‘ jeder Organisation. Gegen den Willen und die Intentionen des Marktes ‚politische Entscheidungsfindung‘ geht nichts, mit entsprechender Marktbearbeitung wird vieles möglich.“⁶⁶

Für viele Unternehmen ist es selbstverständlich, dass man die Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen im Blick hat und die Kontakte zu den Lieferanten und Lieferantinnen pflegt. Oft wird aber die Beziehungspflege zur Politik vergessen oder vernachlässigt – trotz der hohen Relevanz dieser Verbindungen.

„Die Beziehung zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hat sich durch die Globalisierung und Informationstechnologie fundamental gewandelt. Die Wettbewerbsparameter haben sich verändert, wirtschaftspolitische Prozesse sind komplexer geworden – und internationaler.“⁶⁷

Der wohl wichtigste Adressatenkreis für Public-Affairs-Maßnahmen sind deshalb die politischen Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen. In diesem Zusammenhang nehmen vor allem die Ministerien, von der Verwaltungsebene bis zum Minister bzw. zur Ministerin, eine entscheidende Rolle ein.

„Public Affairs umfassen alle kommunikativen Aktivitäten von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, die auf das politisch-administrative System und das gesellschaftliche Umfeld der Organisation ausgerichtet sind und zum Ziel haben, die Organisationsinteressen im politischen Entscheidungsprozess zu vertreten und Akzeptanz im Sinne von Legitimität zu schaffen.“⁶⁸

Für die erfolgreiche Umsetzung einer Public-Affairs-Maßnahme ist eine Grundbedingung, dass man die politischen Abläufe und die Akteure bzw. Akteurinnen kennt. Man muss wissen, wer den Ministerialentwurf vorbereitet, wer in die Begutachtungsphase miteinbezogen wird und wer am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt ist. Eine weitere Grundvoraussetzung ist auch, mit dem Zusammenspiel von Verwaltung und Politik

⁶⁶ Köppl, 2000, S. 67.

⁶⁷ Schönborn/Wiebusch, 2002, S. 3.

⁶⁸ Bentele/Fröhlich/Szyszka, 2008, S. 507.

vertraut zu sein. Es sind in der Regel Beamte und Beamtinnen, die einen Gesetzesentwurf ausarbeiten. Und in den meisten Fällen befasst sich das Parlament aufgrund einer Regierungsvorlage mit einem neuen Gesetzesantrag.

Grundvoraussetzung, um auf zahlreiche politische Akteure und Akteurinnen Einfluss nehmen zu können, ist es, die richtigen Ansprechpersonen zu kennen.

Vor allem die – aus Sicht des Unternehmens – positive Beeinflussung von politischen Entscheidungen hat entscheidende Auswirkungen auf das Unternehmen, weil diese oftmals Einfluss auf die weitere Existenz eines Unternehmens haben können.

Der regelmäßige Informationsaustausch bringt umgekehrt aber auch Vorteile für die politischen Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen. Angesichts der Fülle an Entscheidungen, die getroffen werden müssen, und den immer komplexeren Sachverhalten, profitieren sie von der fachlichen Expertise der Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen. Diese verfügen über fundierte Spezialkenntnisse, die in vielen Fällen eine Arbeitserleichterung bei der Entscheidungsfindung darstellen.

„Die Politik ist an einem solchen effizienten Informationsaustausch grundsätzlich interessiert, weil die Komplexität von Inhalten zugenommen hat und zudem nur wenige Politiker über wirtschaftliche Erfahrungen verfügen, die es ihnen ermöglichen würden, einzuschätzen, ob sich ein politischer Plan am Ende auch realisieren lässt.“⁶⁹

3.2 Kann man den Erfolg von Public Affairs messen?

Nach Köppl haben sich die Methoden der Erfolgsmessung am Ziel, das mit der Public-Affairs-Maßnahme verfolgt wird, zu orientieren.⁷⁰

„Als Messmethoden kommen alle strukturierten, systematischen, nachvollziehbaren und wiederholbaren Vorgänge in Frage, die auch tatsächlich das messen, was gemessen werden soll.“⁷¹

Etwas präziser wird das Thema Messbarkeit in einer Studie von Grunig und Grunig aus dem Jahr 2001 behandelt, die begrifflich jedoch leider nicht zwischen Public Relations und Public Affairs unterscheidet. Grunig und Grunig schlagen Messungen auf unterschiedlichen Ebenen vor und liefern gleichzeitig Methodenvorschläge zur Messbarkeit.

- „Program Level: Darunter verstehen sie die Analyse der individuellen Programmebene wie die Beziehungen zu den Medien, zu der Gesellschaft, den MitarbeiterInnen, [...] die Bestandteil der Public Affairs Abteilung sind. Mögliche Methoden sind Beobachtungen, Befragungen oder auch die Medienresonanz-Analyse.

⁶⁹ Schönborn/Wiebusch, 2002, S. 29.

⁷⁰ Vgl. Köppl, 2017, S. 184.

⁷¹ Köppl, 2017, S. 184.

- Functional Level: Auf dieser Ebene soll geprüft werden, inwiefern die Public Affairs Aufgaben in die Unternehmensorganisation eingebunden sind, weil sie diese bestmöglich unterstützen sollen. Die vorgeschlagene Methode ist das Benchmarking.
- Organizational Level: Public Affairs/Public Relations tragen dazu bei die Erwartungen und Bedürfnisse der Öffentlichkeit mit jenen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Die Unterstützung dieser Beziehungen ist der hauptsächlichste Wert, den Public Affairs/Public Relations beitragen können. Hier kommen alle zur Auswahl stehenden Instrumente zur Anwendung.
- Societal Level: Organisationen üben über ihre eigenen Grenzen hinaus Einfluss auf Gruppen, Individuen und die Gesellschaft aus. Auf dieser Ebene stehen die langfristigen Wirkungen der Beziehungen, die auf dem organizational level aufgebaut und auf dem program level gepflegt wurden im Mittelpunkt.“⁷²

Trotz der offensichtlichen Notwendigkeit, Public Affairs zu messen, um ihren Einfluss darlegen zu können, gibt es auch kritische Stimmen, die sich gegen eine Evaluation von Public-Affairs-Tätigkeiten aussprechen.

So etwa Kovar und Weissmann:

- „Gegen die präzise Festlegung von Zielen spricht, dass politische Prozesse grundsätzlich kaum vorhersehbar sind und die generelle Skepsis gegenüber Politikern zu der Annahme führt, dass das Verhalten von Entscheidungsträgern unberechenbar ist.
- Der Zusammenhang zwischen Public Affairs Aktivitäten und etwaigen Folgen ist in der Praxis kaum erkennbar, die Zurechenbarkeit ist schwierig.
- Public Affairs Management muss aufgrund der sich rasch ändernden Rahmenbedingungen flexibel sein und es ist deshalb nicht planbar, weiters sind politische und gesellschaftliche Risiken im Gegensatz zu technischen und wirtschaftlichen Risiken nicht steuerbar.“⁷³

In der vorliegenden Arbeit werden diese Argumente, soweit dies möglich ist, entkräftet. Es ist dringend erforderlich, vor allem auch im Hinblick auf die Legitimitätsprobleme und die zunehmende Professionalisierung von Public Affairs, dass sich diese Disziplin weiterentwickelt. Darüber hinaus erhöht eine klare Darstellung von Erfolgen und Ergebnissen die Glaubwürdigkeit der Tätigkeiten. Auch wenn erste Schritte im Sinne einer Erhöhung der Qualität und Transparenz durch die selbst auferlegten Verhaltenskodizes⁷⁴ (z. B. jenen der ÖPAV, vgl. Kapitel 2.4 ‚Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen‘) unternommen wurden, gehen diese Maßnahmen noch nicht weit genug.

⁷² Vgl. Grunig/Grunig, 2001, S. 8.

⁷³ Vgl. Kovar/Weissmann, 2007, S. 6 f.

⁷⁴ Siehe Österreichische Public Affairs Vereinigung.

Eine grundlegende Voraussetzung für die Messbarkeit des Erfolges einer Public-Affairs-Maßnahme ist eine klare Zieldefinition. Der Begriff des ‚Ziels‘ wird in der Literatur unterschiedlich definiert.

So sind Ziele nach Ansicht Steffenhagens

„die von einer Person oder einer Institution verfolgten Vorzugszustände, die als Triebfedern (Imperative) das Verhalten dieser Person oder Institution in Transaktionsprozessen steuern. Ganz allgemein zeigen Ziele auf, was durch ein bestimmtes Verhalten erreicht werden soll. Mit Zielen (synonym: Zielsetzung) werden folglich die beeinflussbaren erwünschten Ergebnisse des eigenen Handelns umrissen.“⁷⁵

Maletzke umschreibt ein Ziel als

„ein[en] Zustand, den der Kommunikator erreichen will. [...] Um mit Zielen operieren und um in der Evaluierung die gesetzten mit den tatsächlich erreichten Zielen vergleichen zu können, müssen die oft recht allgemeinen und abstrakten Ziele ‚operationalisiert‘ werden, sie müssen in messbare oder zumindest vergleichbare Größen transformiert werden; diese Größen nennen wir Kriterien.“⁷⁶

Ein Ziel ist folglich ein in der Zukunft liegendes Ergebnis, das erreicht werden soll. Für den Public-Affairs-Bereich ist das vorrangige Ziel – allgemein formuliert – die Beeinflussung der relevanten Stakeholder und damit in engem Zusammenhang stehend die Durchsetzung von Partikularinteressen, wie z. B. die Verhinderung eines bestimmten Gesetzesvorhabens. Wird das Gesetz nicht beschlossen, ist klar, dass das erhoffte Ziel erreicht wurde. Was aber, wenn die neue Regelung trotzdem durchgesetzt wird? Ist das Vorhaben dann gescheitert, oder kann man in manchen Fällen doch noch von einem Erfolg sprechen? Die Antwort hierauf ist stets am spezifischen Einzelfall zu messen. Tritt ein Gesetz, das es zu verhindern galt, in Kraft, kann wohl kaum von einem vollen Erfolg gesprochen werden. Wurden jedoch zumindest Teilerfolge erzielt, wie bspw. Ausnahmen vom Geltungsbereich eines Gesetzes oder längere Übergangfristen, sollten diese Ziele nach einem Ampelsystem kategorisiert werden. Selbst wenn das primär angestrebte Resultat nicht erreicht wird, besteht immer noch die Möglichkeit, dass von einer erfolgreichen Public-Affairs-Maßnahme gesprochen werden kann.

Ein kleiner Exkurs in die Psychologie soll die unterschiedlichen drei Zielkategorien von Werbewirkungsmodellen verdeutlichen:

- „Kognitiv orientierte Ziele stellen auf eine Veränderung, insbesondere eine Erhöhung des Wissens-, Kenntnis- und Informationsstandes ab, sie wollen Wissen und Kenntnis vermitteln, zielen auf eine Weckung bzw. Erhöhung der Aufmerksamkeit, wollen die Wiedererkennung sichern. Kognitive Ziele können

⁷⁵ Steffenhagen, 2008, S. 60.

⁷⁶ Maletzke, 1976, S. 5. Vgl. Leipziger, 2007, S. 92.

innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit erreicht werden und haben nicht den Anspruch, unmittelbar handlungssteuernd zu wirken.

- Affektiv orientierte Ziele setzen bei der emotionalen Ebene an und bezwecken eine Beeinflussung der Emotionen und Gefühle der Publikumsgruppen. Hier werden eine Vergrößerung von Interesse oder Sympathie, eine Verbesserung des Images, eine Veränderung von Einstellungen, das Herstellen von Glaubwürdigkeit, die Erhöhung von Vertrauen sowie die Steigerung von Akzeptanz angestrebt. Die Beeinflussung von Meinungen und Einstellungen braucht üblicherweise viel Zeit und Aufwand und kann als das am schwersten durchsetzbare Ziel gelten; bisweilen gelten Einstellungen, sogar als änderungsresistent. Die Grenze zu jenen Einstellungen, die mit Kommunikation noch verändert werden können, liegt dort, wo Einstellungen bereits sehr stark verfestigt sind, bspw. beim Stereotyp oder beim Vorurteil.
- Konativ orientierte Ziele streben je nach Kommunikationsdisziplin unterschiedliches Verhalten bei verschiedenen Zielgruppen an. Hierbei ist nicht immer nur eine Änderung erwünscht, sondern es ist auch eine Bestärkung oder erst das Hervorrufen eines Verhaltens denkbar. Es geht hierbei sowohl um das Verhalten der angestrebten Publikumsgruppen bzw. Teilöffentlichkeiten als auch im Falle der PR um Verhalten von Journalisten (die eine bestimmte PR-Botschaft in ihren Medien publizieren sollen).⁷⁷

Schmidbauer und Knödler-Bunte nennen diese drei Zielformen als übergreifende Wirkungsziele auf strategischer Ebene, die auf operativer Ebene durch Projekt- und Maßnahmenziele konkretisiert werden.⁷⁸ Obwohl die Ziele bei Public Affairs nicht durch Massenmedien erreicht werden, lassen sich die gewünschten Ergebnisse dennoch unter diese Kategorien subsumieren.

Public Affairs sind selbst kein Unternehmensziel, sondern leiten aus diesen die gewünschten Maßnahmenziele ab. Maletzke verweist in diesem Zusammenhang auf zwei Zielkategorien von Unternehmen: Produktions- und Selbsterhaltungsziele. Während die Produktionsziele auf den Unternehmenszweck, wie z. B. die Produktion, die Bereitstellung von Gütern etc. abstellen, liegen die Selbsterhaltungsziele in jenen Bereichen, die dem Erhalt bzw. Bestehen des Unternehmens dienen.⁷⁹ Auch die Public Affairs sind in diesem Bereich angesiedelt. Natürlich können nicht alle übergeordneten Unternehmensziele durch Public-Affairs-Maßnahmen erreicht werden. Dennoch sollten die Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen in alle Unternehmensprozesse, die durch die verschiedenen Umwelten bzw. von Dritten beeinflusst werden können, von Anfang an einbezogen werden. Nur so erlangen sie einen umfassenden Überblick über die relevanten Stakeholder und sind sensibilisiert für etwaige Probleme oder mögliche Verzögerungen bei der Realisierung von Projekten. Public Affairs sind eine strategische Managementaufgabe, die zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens beitragen kann.

⁷⁷ Vgl. Bruhn, 2007, S. 172; Schmidbauer, Knödler-Bunte, 2004, S. 130 f.

⁷⁸ Vgl. Schmidbauer/Knödler-Bunte, 2004, S. 130.

⁷⁹ Vgl. Maletzke, 1976, S. 54.

„Alle Kommunikationsstrategien haben eine gemeinsame Existenzberechtigung: die bestmögliche Unterstützung des Unternehmens bei der Verfolgung seiner Ziele durch den Ausschluss störender externer Faktoren und die Potenzierung interner Ressourcen. [...] Diese Kriterien positiv zu beeinflussen heißt, den wirtschaftlichen Erfolg und die ‚total performance‘ bestmöglich zu gestalten.“⁸⁰

Im ‚Ausschluss störender externer Faktoren‘ liegt auch die große Herausforderung für Public Affairs. In den meisten Fällen lassen sich diese externen Faktoren wie ein abgewehrter Schaden oder eine abgewendete Krise nur schwer quantifizieren, d. h. monetär bewerten. Die Darstellung des Wertes von Public Affairs ist deshalb eine zentrale Herausforderung für die gesamte Branche.

3.3 Wann ist eine Public-Affairs-Maßnahme erfolgreich?

Für die erfolgreiche Umsetzung einer Public-Affairs-Maßnahme ist eine Grundbedingung, dass man die politischen Abläufe und die Akteure kennt. Man muss wissen, wer den Ministerialentwurf vorbereitet, wer in die Begutachtungsphase miteinbezogen wird und wer am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt ist. Eine weitere Grundvoraussetzung ist auch mit dem Zusammenspiel von Verwaltung und Politik vertraut zu sein. Es sind in den meisten Fällen Beamte und Beamtinnen, die einen Gesetzesentwurf ausarbeiten. Und in den meisten Fällen wird das Parlament aufgrund einer Regierungsvorlage mit einem neuen Gesetzesantrag betraut. Bei unzähligen Akteuren und Akteurinnen ist es unabdingbar die richtigen Ansprechpersonen zu kennen, wenn man Einfluss nehmen möchte.

Politik und Wirtschaft sind sehr eng miteinander verbunden. Einerseits werden die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft durch die Politik gestaltet und andererseits können wirtschaftliche Interessen das Entscheidungs- bzw. Abstimmungsverhalten der Politik beeinflussen.

„Politik ist damit, um die Kategorisierung des Marketings zu verwenden, ein zentraler ‚Markt‘ jeder Organisation. Gegen den Willen und die Intentionen des Marktes ‚politische Entscheidungsfindung‘ geht nichts, mit entsprechender Marktbearbeitung wird vieles möglich.“⁸¹

Vor allem die – aus Sicht des Unternehmens – positive Beeinflussung von politischen Entscheidungen hat entscheidende Auswirkungen auf das Unternehmen, weil diese oftmals Einfluss auf die weitere Existenz eines Unternehmens haben können.

Der regelmäßige Informationsaustausch bringt aber auch Vorteile für die politischen Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen mit sich. Bei einer Fülle an Entscheidungen die getroffen werden müssen und den immer komplexeren Materien die dahinter stehen, profitieren sie von der fachlichen Expertise der Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen. Man könnte fast sagen, dass die Politiker und Politikerinnen in

⁸⁰ Köppl, 2000, S. 18.

⁸¹ Köppl, 2000, S. 67.

vielen Fällen sogar von der Expertise der Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen abhängig sind. Diese verfügen über Spezialkenntnisse und vertiefende Einschätzungen, die in vielen Fällen eine Arbeitserleichterung und eine Unterstützung bei der Entscheidungsfindung darstellen.

„Die Politik ist an einem solchen effizienten Informationsaustausch grundsätzlich interessiert, weil die Komplexität von Inhalten zugenommen hat und zudem nur wenige Politiker über wirtschaftliche Erfahrungen verfügen, die es ihnen ermöglichen würden, einzuschätzen, ob sich ein politischer Plan am Ende auch realisieren lässt.“⁸²

Selbst wenn politische Entscheidungen nicht immer in die ‚richtige‘ Richtung beeinflusst werden können und die Public-Affairs-Maßnahme nicht den erhofften Erfolg bringt, kann der Informationsvorsprung dennoch einen Wettbewerbsvorteil darstellen.⁸³

3.4 Einfluss von Public Affairs auf den Unternehmenserfolg

„Mit Ausnahme von einigen, vorwiegend US-amerikanischen, global agierenden Konzernen, wird der potentielle Beitrag strategisch geplanter Kommunikation zum Unternehmenserfolg missachtet. [...] Das Bewusstsein, dass dadurch Wettbewerbschancen vergeben werden, existiert nur selten.“⁸⁴

Wie bereits dargelegt, konzentriert sich ein Großteil des Aufgabenbereiches eines Public-Affairs-Mitarbeiters bzw. einer Public-Affairs-Mitarbeiterin auf Recherche- und Analysetätigkeiten. Einerseits, weil man alle Facetten des eigenen Themas kennen muss, inklusive der Positionierung und Argumentation der Konkurrenz. Andererseits ist eine permanente Analyse der relevanten Umwelten entscheidend für den (Nicht-)Erfolg von Public Affairs. Eine Analyse des Status quo ist nicht ausreichend, weil sich Meinungen und Positionierungen ändern können und man entsprechend schnell hierauf reagieren muss. Vor diesem Hintergrund wurde die SCARE-Formel entwickelt, die wesentliche Kategorien von Unsicherheiten beschreibt:

- „Sender – absenderbezogene Unsicherheit: Fragen nach der Reputation des Unternehmens, seiner Glaubwürdigkeit und Akzeptanz beziehungsweise Mängel in der Organisation und Koordination sind zu beachten.
- Channels – die Unsicherheit über die Kanäle der Kommunikation: Welche Form der Interessenartikulation ist für einen bestimmten Inhalt, Zweck und Empfänger passend?
- Arena – Unsicherheiten in der Koexistenz des Unternehmensumfeldes: Fehleinschätzungen bei Issues, Stakeholdern, Zeitläufen und den Grenzen des virtuellen Umfelds können nachhaltige Folgen haben.

⁸² Schönborn/Wiebusch, 2002, S. 29.

⁸³ Schönborn/Wiebusch, 2002, S. 11.

⁸⁴ Köppl, 2000, S. 17.

- Receiver – mangelhafte Einschätzbarkeit der Empfänger: Neben mangelndem Interesse, fehlender Aufmerksamkeit oder Ignoranz können auch Aspekte wie befürchtetes Unter-Druck-Setzen oder Angst vor Beeinflussungen die Akzeptanz der Botschaft stören.
- Environment – Neben den summierten Unsicherheiten ob der Konstitution aller vier genannten Faktoren, ist niemand vor externen Überraschungen gefeit: Kriege oder Katastrophen können jede noch so gute Analyse und Strategie zunichte machen, weil sich das Umfeld schlagartig ändert. Auch der zur falschen Zeit erscheinende Medienbericht kann massive Änderungen hervorrufen, ebenso ‚information leaks‘, also die Weitergabe oder Veröffentlichung von Entscheidungen und Entscheidungsgrundlagen zum falschen Zeitpunkt.“⁸⁵

Ein guter Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. eine gute Public-Affairs-Mitarbeiterin muss das Umfeld immer im Auge behalten und für Veränderungen sensibilisiert sein. Die soeben aus Köppls Werk zitierten Unsicherheiten entstammen dem Kapitel „Die ersten Schritte des Public-Affairs-Managements“⁸⁶, es zeigt sich aber, dass diese Aufgliederung ein regelmäßig wiederkehrender, oft auch parallel ablaufender Zyklus ist, der für eine erfolgreiche Public-Affairs-Umsetzung unerlässlich ist.

Gerade im Hinblick auf die strategische Unternehmensplanung können Public Affairs positive Auswirkungen entfalten. Dies geschieht vor allem durch

„die Berücksichtigung wichtiger Dialoggruppen wie Politiker, Beamte, Medien, Kunden und Interessengruppen, sowie durch das kontinuierliche Beobachten von Trends, relevanten Entscheidungen und Themen der öffentlichen Diskussion.“⁸⁷

Die daraus gewonnen Erkenntnisse und Informationen können die Ausarbeitung einer Unternehmensstrategie erheblich vereinfachen.

Ein weiteres Vorteil, der für die Etablierung von Public Affairs spricht, ist die Vermeidung bzw. Prävention von Unternehmenskrisen. Wie bereits erwähnt dienen Public Affairs unter anderem der regelmäßigen Überwachung und Beobachtung der verschiedenen Unternehmensumwelten. Dadurch sollen mögliche Krisen frühzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. „Ein Fehlen der Public Affairs kann zu massiven und kostenintensiven Unternehmenskrisen führen.“⁸⁸

Andererseits können die erlangten Informationen auch einen Wettbewerbsvorteil darstellen. „Aus der genauen Kenntnis der politischen Agenda erwachsen Informationsvorsprünge, die dazu beitragen können, die Marktchancen zu verbessern.“⁸⁹

Voraussetzung ist allerdings „die genaue Kenntnis“ der relevanten Anspruchsgruppen. Die Tatsache, dass eine Agentur engagiert oder eine Public-Affairs-Abteilung eingerichtet wird, sagt noch nichts über deren potenziellen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aus.

⁸⁵ Van Schendelen, 2002, zit. nach: Köppl, 2003, S. 183 f.

⁸⁶ Köppl, 2003, S. 191.

⁸⁷ Köppl, 2000, S. 27.

⁸⁸ Köppl, 2003, S. 27.

⁸⁹ Schönborn/Wiebusch, 2002, S. 72.

Darüber hinaus beschreibt unter anderem Boddewyn⁹⁰ einen Kostenaspekt im Zusammenhang mit den Vorteilen von Public Affairs. Boddewyn sieht im Einsatz von Public-Affairs-Maßnahmen, im Vergleich zu Aktivitäten im Forschungs- und Entwicklungsbereich sowie zu Werbemaßnahmen, einen potenziellen Kostenvorteil, da statt monetärer nicht monetäre Ressourcen aufgewendet werden. Die eingesetzten nicht monetären Ressourcen sind hierbei unter anderem Zeit, Organisationsfähigkeit und Informationsvorsprung.

⁹⁰ Vgl. Boddewyn, 1993, S. 86.

4. EMPIRISCHE FORSCHUNG

4.1 Forschungsfragen und Annahmen

Das Forschungsfeld Public Affairs ist ein sehr umfangreiches und facettenreiches, das zahlreiche Fragestellungen aufwirft. Die vorliegende Arbeit analysiert den Public-Affairs-Bereich anhand folgender Forschungsfragen:

1. Welchen Einfluss haben Public-Affairs-Abteilungen auf den Unternehmenserfolg?
2. Wie lassen sich die Auswirkungen von Public-Affairs-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg messen?

Vorannahmen

1. Public Affairs leisten einen wesentlichen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg. Des Weiteren unterstützt die Überprüfung und Evaluierung der Public-Affairs-Maßnahmen die positiven Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.
2. Public-Affairs-Maßnahmen sind nur in wenigen Fällen monetär messbar. Für jeden Public-Affairs-Prozess muss genau definiert werden, wann von einem Erfolg gesprochen werden kann. Dies kann entweder mit einem Soll-Ist-Vergleich, einem Ampelsystem oder auch einer Balanced Scorecard umgesetzt werden. Wichtig ist, dass die Ziele, die mit Unterstützung von Public Affairs erreicht werden sollen, definiert werden. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Public-Affairs-Aktivitäten systematisch und nachvollziehbar gemessen werden können.

4.2 Interviewmethode

Die Forschungsfragen und die zugrundeliegenden Theorien dieser Masterarbeit werden mithilfe einer Analyse der bestehenden Literatur sowie anhand der Ergebnisse von Interviews mit Experten und Expertinnen untersucht. Die Interviews gehören zu den qualitativen Forschungsmethoden und stellen neben der teilnehmenden Beobachtung das wichtigste Erhebungsinstrument dar. Im Mittelpunkt stehen nicht die Experten und Expertinnen in ihrer jeweiligen Funktion oder Position, sondern deren Expertise und fachliches Wissen. Bei einem Fragebogen oder Test kommt der Interviewte nicht zu Wort, sondern wird lediglich auf verschiedene Antwortmöglichkeiten oder Kategorien reduziert.⁹¹

Vorliegend wurde eine qualitative Vorgehensweise gewählt, weil der Bereich Public Affairs im deutschsprachigen Raum noch sehr wenig erforscht ist. Vor allem für die Problematik der Messbarkeit von Public-Affairs-Instrumenten gibt es bislang nur wenig Literatur, die Antworten auf diese Frage liefert. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass sich Public-Affairs-Maßnahmen per se schwer messen lassen. Vor diesem Hintergrund liefert eine qualitative Vorgehensweise aufgrund des offenen Zugangs einen Beitrag zur Entwicklung einer theoretischen Begriffserklärung und eines praktischen

⁹¹ Vgl. Mayring, 2002, S. 9 f.

Evaluierungskonzeptes.

Für die Erhebung der dieser Arbeit zugrundeliegenden Daten wurden teilstrukturierte Einzelinterviews mit Experten und Expertinnen genutzt, weil die Themenfelder und Problembereiche prinzipiell bekannt sind und hierzu die Einschätzung der Experten und Expertinnen relevant ist. Es geht um die Rekonstruktion einer Konstruktion von Messbarkeit und Bedeutung in einem definierten Problemfeld.

Im Vorfeld wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser dient dazu, eine Gesprächsstruktur zu schaffen und konkrete Inhalte und Themen abfragen zu können, um möglichst umfangreiche Aussagen zu jedem Aspekt zu gewinnen. Die Gespräche sollten bei der Auswertung ‚vergleichbar‘ sein.

Darüber hinaus wird durch den Interviewleitfaden sichergestellt, dass zwar eine möglichst offene Gesprächssituation entsteht, aber auf der anderen Seite die Themenvorgaben eingehalten werden, um Antworten auf die gestellten Forschungsfragen zu finden. Die Aufgabe des Interviewers bzw. der Interviewerin besteht darin, im Falle von Abschweifungen oder Exkursen zur eigentlichen Problemstellung zurückzulenken.⁹² Dafür ist es notwendig, sich im Vorfeld mit den konkreten Fragestellungen auseinanderzusetzen. Auf diese Weise können die wichtigsten Aspekte analysiert werden.

Die offene Gesprächssituation bietet dem Interviewer bzw. der Interviewerin die Möglichkeit, bei Unklarheiten nachzufragen oder gegebenenfalls neue Aspekte und Blickwinkel zu hinterfragen. Sie hat zudem den Vorteil, dass ein Rahmen geschaffen wird, der dem Interviewten bzw. der Interviewten die Möglichkeit gibt, die für ihn bzw. sie relevanten Punkte und Einschätzungen einzubringen sowie bei Unklarheiten in der Frageformulierung Rückfragen zu stellen. Auf der anderen Seite besteht ausreichende Flexibilität bei der Reihenfolge und Formulierung auf den Interviewpartner bzw. die Interviewpartnerin einzugehen.

Gerade wenn – wie beim vorliegenden Thema – auch interne Unternehmensinformationen relevant sind, ist es wichtig, dass eine solide Vertrauensbasis geschaffen wird. „Der Interviewte soll sich ernst genommen und nicht ausgehorcht fühlen.“⁹³

4.2.1 Auswahl der Interviewpartner⁹⁴

Die für diese Arbeit gewonnenen Interviewpartner sind Experten im Public-Affairs-Bereich. Sie alle verfügen über langjährige Erfahrung und einschlägiges Wissen.

Das Forschungsfeld Public Affairs wird aus der Sicht einer Agentur, ebenso wie aus der Sicht eines Public-Affairs-Mitarbeiters in einem Unternehmen analysiert. Deshalb wurden Interviewpartner aus beiden Bereichen gewählt. Die ausgewählten Mitarbeiter aus den Unternehmen sind hauptverantwortlich für die Public-Affairs-Maßnahmen und bereits seit vielen Jahren in diesem Bereich tätig. Bei den interviewten Agentur-Mitarbeitern handelt

⁹² Vgl. Mayring, 2002, S. 67.

⁹³ Mayring, 2002, S. 69.

⁹⁴ Da den Interviewpartnern Anonymität zugesichert wurde, wird hier nur die männliche Version angeführt, um eine Rückführbarkeit auf deren Identität auszuschließen.

es sich um Angehörige renommierter und erfolgreicher Public-Affairs-Agenturen in Wien, die sich bereits in ihrer Ausbildung auf den Bereich Public Affairs spezialisiert haben. Mithilfe der Auswertung der Gespräche kann ein essenzieller Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen geleistet werden.

Insgesamt wurden für diese Masterarbeit fünf Einzelinterviews mit folgenden Personen durchgeführt:

1. Senior Advisor einer Public-Affairs-Agentur
2. Stellvertretender Geschäftsführer einer Public-Affairs-Agentur
3. Geschäftsführer einer Public-Affairs-Agentur
4. Public Affairs & Corporate Citizenship Manager eines international tätigen Konzerns mit Headquarter in Wien
5. Public Affairs & Retail Abteilungsleiter eines österreichischen Unternehmens

Entsprechend der im Vorfeld stattgefundenen Problemanalyse und der dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen und Annahmen ergeben sich folgende Kategorien, die im Interviewleitfaden (siehe Anhang) präzisiert werden:

- Kurze Vorstellung der eigenen Person und des Forschungsgegenstandes
- Gesprächseinstieg
- Faktoren im Public-Affairs-Bereich
- Public Affairs und Strategie
- Public Affairs und Erfolg
- Entwicklungen im Public-Affairs-Bereich
- Abschluss

4.2.2 Durchführung der Interviews

Der erste Schritt nach Erstellung des Interviewleitfadens war die Durchführung eines Probeinterviews, um den Leitfaden auf seine Vollständigkeit überprüfen und gegebenenfalls adaptieren zu können.

Schon bei den Terminanfragen, die elektronisch erfolgten, wurde den Experten absolute Anonymität zugesichert. Es wurde vereinbart, dass weder der Name des Interviewpartners, noch der Unternehmens- bzw. Agenturname veröffentlicht werden würde. Ebenfalls wurde darauf hingewiesen, dass die Transkripte nicht als Anhang zur Masterarbeit beigefügt würden.

Eine Terminbestätigung erfolgte bei allen Anfragen innerhalb weniger Tage. Drei Interviews wurden in den Büroräumlichkeiten der Interviewpartner durchgeführt. Zwei Interviews fanden in Kaffeehäusern statt.

Die insgesamt fünf Interviews fanden im Zeitraum von Anfang Februar bis Anfang März 2018 statt und dauerten jeweils zwischen 40 und 60 Minuten.

Die Interviews wurden persönlich und einzeln durchgeführt und mittels digitaler Tonaufnahme aufgezeichnet. Im Anschluss wurden die Interviews von dritter Seite transkribiert, um den vollständigen Interaktionskontext der Interviews der Analyse zugrunde legen zu können. Die Transkripte ermöglichten auch eine bessere Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Textstellen und lieferten die Basis für ausführliche Interpretationen.

Das für diese Arbeit zur Verfügung stehende Datenmaterial setzt sich einerseits aus den Transkripten der durchgeführten Interviews und andererseits aus den theoretischen Grundlagen (siehe Kapitel 2 ‚Darstellung des Forschungsgegenstandes‘ und Kapitel 3 ‚Erfolgskontrolle von Public Affairs‘) zusammen. Darüber hinaus fließen in die Arbeit auch sämtliche Informationen ein, die direkt von den Interviewpartnern stammen. Dies gilt ebenso für die Beobachtungen vor, während und nach den Interviews.

4.2.3 Auswertung und Interpretation der Daten

Für die Auswertung des Datenmaterials stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Vorliegend kommt die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring zur Anwendung. Bei dieser Grundform der Interpretation erfolgt eine (mehrmalige) Reduktion des Datenmaterials. Mit dieser systematischen und regelgeleiteten Vorgehensweise soll sichergestellt werden, dass „jeder Analyseschritt, jede Entscheidung im Auswertungsprozess, auf eine begründete und getestete Regel zurückgeführt werden kann.“⁹⁵

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse „versucht alles Material zu berücksichtigen und systematisch auf das Wesentliche zu reduzieren.“⁹⁶ Der große Vorteil ist, dass nach strenger methodischer Kontrolle vorgegangen und das Transkript schrittweise analysiert wird.

Gemäß den Interpretationsregeln der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring⁹⁷ wird das Transkript zuerst in thematische Einheiten eingeteilt. Anschließend erfolgt eine Paraphrasierung der inhaltstragenden Stellen. Diese dienen als Basis für eine Generalisierung auf das Abstraktionsniveau.

Im Zuge der Reduktionen wird durch die Streichung von z. B. bedeutungsgleichen Paraphrasen das Ausgangsmaterial weiter reduziert und die neuen Aussagen in ein Kategoriensystem eingeordnet. Die besondere Herausforderung besteht darin, die Kategorien so zu definieren, dass die Textteile immer genau zugeordnet werden können. Im letzten Schritt erfolgt die „Rücküberprüfung der Kategorien am Ausgangsmaterial“⁹⁸, die sich „als einigermaßen repräsentativ erwiesen“⁹⁹ hat.

⁹⁵ Mayring, 2010, S. 49.

⁹⁶ Mayring, 2010, S. 66.

⁹⁷ Vgl. Mayring, 2010, S. 70.

⁹⁸ Mayring, 2010, S. 83.

⁹⁹ Mayring, 2010, S. 83.

Die nachstehende Tabelle ist ein Auszug der durchgeführten Analyse zur Veranschaulichung des Prozesses:

Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie
PA sind nicht neu - seit 17 Jahren ist der Begriff bekannt; das Verständnis für die Bedeutung von PA ist in der Gesellschaft angekommen	PA sind kein neuer Begriff; Bedeutung in der Gesellschaft angekommen	PA sind nicht neu; erhöhte Relevanz	Relevanz
Inhaltliche Mitarbeit bei diversen Plattformen oder Verbandsaktivitäten sind wichtig für die Messung von PA-Aktivitäten; nur Präsenz zu zeigen, reicht dabei nicht aus - die Chance wird genutzt, um auch die Industrie-Interessen zu vertreten	Präsenz zu zeigen und inhaltliche Mitgestaltung sind relevant für den Erfolg einer PA-Maßnahme.	Präsenz und Mitgestaltung sind wichtig	Erfolgsmessung

Tabelle 1: Beispiel Inhaltsanalyse¹⁰⁰

¹⁰⁰ Eigene Darstellung.

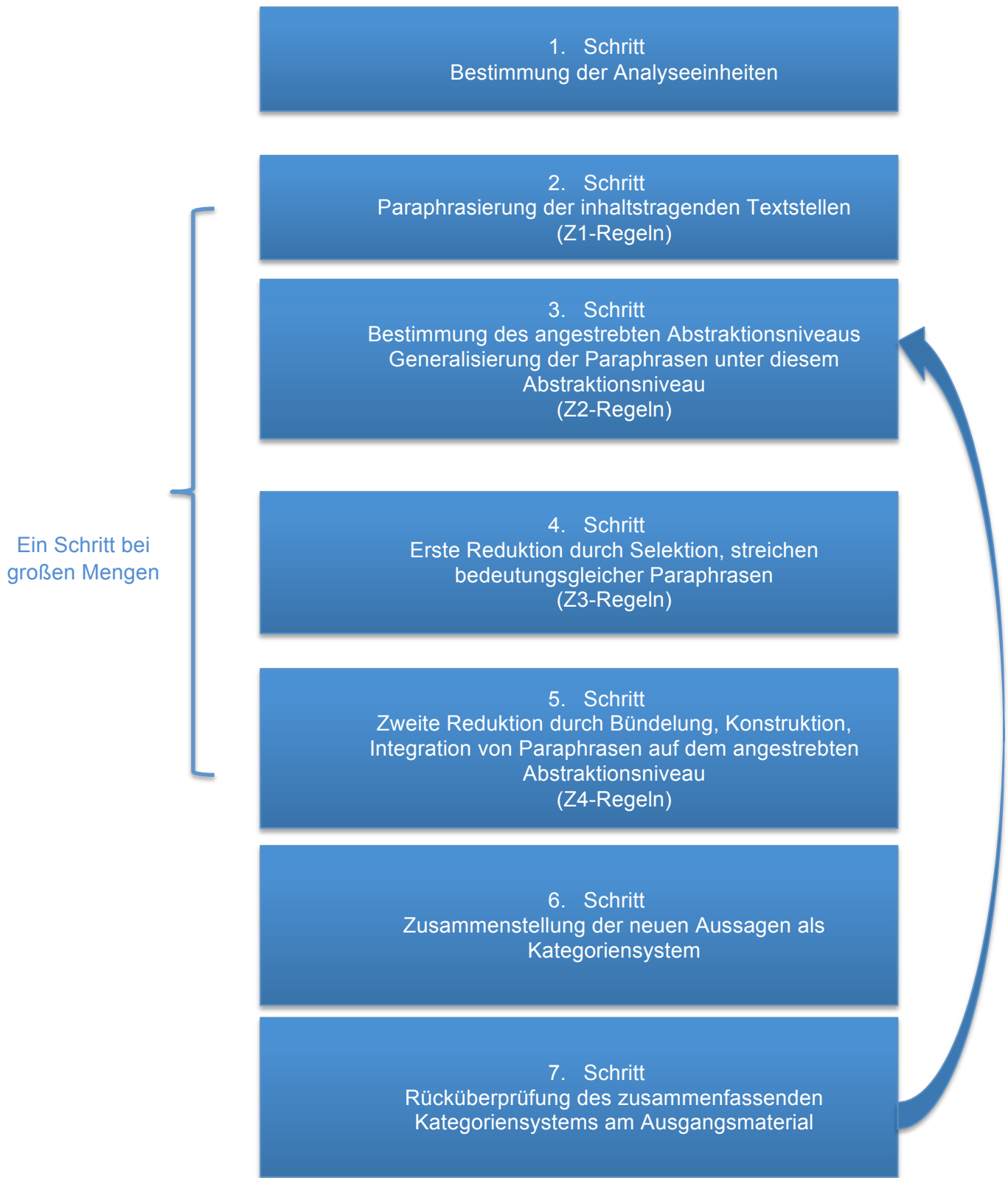


Abbildung 2: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse¹⁰¹

¹⁰¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010, S. 68.

Wie bereits erwähnt gibt es für die Auswertung und Interpretation der Daten verschiedene Vorgehensweisen. Warum für diese Masterarbeit die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt wurde, soll hier kurz dargelegt werden:

Ein Merkmal dieser Inhaltsanalyse ist die Theoriegeleitetheit.¹⁰² Die qualitative Inhaltsanalyse verfolgt nicht lediglich das Ziel, die Transkripte wiederzugeben, sondern sie nach einer ausgewiesenen Fragestellung zu analysieren.

Das Ziel dieser Arbeit ist unter anderem, den Begriff Public Affairs zu analysieren und mögliche Instrumente zur Erfolgsmessung zu entwickeln. Dies erfordert eine argumentative Erklärung der relevanten Aspekte.

4.3 Erkenntnisse aus der Auswertung der Interviews¹⁰³

4.3.1 Erläuterung der Berufsbezeichnungen

Zwei der interviewten Personen sind in Unternehmen tätig. Beide beschäftigen sich nach eigener Aussage hauptsächlich mit Public-Affairs-Agenden, haben ihrer Berufsbezeichnung nach darüber hinaus jedoch noch eine zweite Funktion inne. Einer von ihnen ist Corporate Citizenship und Public Affairs Manager. Das Aufgabengebiet dieser Position umfasst die Erstellung und Pflege von Agenden der Nachhaltigkeit sowie Public-Affairs-Aufgaben. Häufig wird Corporate Citizenship als ein Instrument von Public Affairs angesehen. Beide Bereiche weisen zumindest thematische Überschneidungen auf. Sowohl Public Affairs als auch Corporate Social Responsibility (CSR) beschäftigen sich mit den verschiedenen Stakeholdern, die für ein Unternehmen relevant sind oder relevant werden können. Die Unternehmen haben erkannt, dass das Thema Nachhaltigkeit, ebenso wie Public Affairs, immer wichtiger wird. Aus Sicht eines Unternehmens reicht es nicht mehr aus, nur die eigenen Interessen zu vertreten, sondern man muss zeitnah auch auf die Bedürfnisse und Sorgen der Umwelten reagieren. Nur so kann man langfristig am Markt überleben und sich gegen die Konkurrenz durchsetzen. Das Thema CSR ist sehr facettenreich und beschäftigt sich mit sozialer Verantwortung, Nachhaltigkeit, Arbeitsplatzsicherung etc., den sog. ‚weichen Faktoren‘. Public Affairs wiederum pflegen die Beziehungen zu den Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen in Politik und Verwaltung. Durch diese langfristige Beziehungspflege soll eine Vertrauensbasis geschaffen werden, aufgrund derer Einfluss auf den Entscheidungsfindungsprozess im weitesten Sinn genommen werden kann.

Trotz der aufgezeigten Unterschiede weisen Public Affairs und CSR jedoch auch Parallelen auf. Beide Ansätze verfolgen im Wesentlichen das gleiche Ziel: Die Existenz des Unternehmens langfristig abzusichern und die gute Reputation aufrechtzuerhalten. Nur wenn der Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. die Public-Affairs-Mitarbeiterin weiß, was die Interessengruppen möchten, i. e. was die Kunden sich wünschen und was die Anliegen

¹⁰² Vgl. Mayring, 2010, S. 65.

¹⁰³ Da den Interviewpartnern Anonymität zugesichert wurde, wird hier nur die männliche Version angeführt, um eine Rückführbarkeit auf deren Identität auszuschließen.

einer NGO sind, können diese Interessen auch gegenüber der Politik entsprechend artikuliert werden. Zugleich müssen unternehmensinterne Maßnahmen getroffen werden, um möglichen Konflikten mit den Umwelten vorzubeugen. Es geht also in beiden Bereichen darum, langfristige Beziehungen mit einem regelmäßigen Informations- und Interessens Austausch zu pflegen, um so die eigenen Interessen zu vertreten, aber auch die der Umwelt zu erfassen.

Weil sich der Public-Affairs-Begriff noch nicht etabliert hat, bzw. oftmals negativ behaftet ist, wird die Berufsbezeichnung gerne durch ein Synonym ersetzt oder durch eine zweite Funktion ergänzt. Verbreitet sind Funktionsbezeichnungen wie Public Policy Officer, Regulatory Affairs Manager oder, wie vorliegend, Corporate Citizenship Manager.

Die negative Konnotation des Public-Affairs-Begriffs ist darauf zurückzuführen, dass die breite Öffentlichkeit den Public-Affairs-Begriff nach wie vor mit Lobbying gleichsetzt. Grundsätzlich ist das nichts Negatives, wäre der Lobbyismus in den letzten Jahren nicht aufgrund vermehrter Skandale in Verruf geraten. Die Lobbyisten-Skandale, die aufgedeckt wurden, haben nichts mit professioneller Politikberatung zu tun. Es waren kriminelle Machenschaften, die Gegenstand staatsanwaltlicher Ermittlungen sind. Wie von den Interviewpartnern betont wird, leidet unter den hierdurch entstandenen Imageschäden allerdings die gesamte Branche, die mit einer verzerrten Darstellung zu kämpfen hat, die nicht zuletzt den Medien geschuldet ist. Diese bezeichnen die wegen Korruption und Bestechung Angeklagten zumeist pauschal als Lobbyisten und werfen dadurch die Bereiche Lobbying und Public Affairs in ihrer Entwicklung um einige Jahre zurück. Es ist ein Kampf gegen die Medien, der von den professionellen Politikberatern geführt wird.

Die von dem zweiten Interviewpartner innegehabte Doppelfunktion ist die eines Public-Affairs-Mitarbeiters kombiniert mit dem Retail-Bereich für Handelsunternehmen und Handelsketten. Auch hier stehen die regelmäßige Beziehungspflege und die Interessen der relevanten Stakeholder im Mittelpunkt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Public-Affairs-Positionen nicht selten mit anderen Aufgabenfeldern verknüpft oder mit einer anderen Berufsbezeichnung versehen werden. Die dahinter stehenden Aufgaben sind aber ähnlich und überschneiden sich teilweise. Es wird wohl noch einige Zeit dauern, bis sich Public Affairs als eigenständige Disziplin in Österreich durchsetzen und die negativen Assoziationen überwunden werden können. So bemerkte ein Interviewpartner sehr treffend, dass in der öffentlichen Wahrnehmung Lobbying ‚pfui‘, strategische Kommunikation hingegen ‚hui‘ sei.

4.3.2 Begriffliche Abgrenzung von Public Affairs, Public Relations und Lobbying

Im Folgenden sollen die Begriffe Public Affairs, Public Relations und Lobbying klar voneinander abgegrenzt, zugleich aber auch Überschneidungen aufgezeigt werden. Dabei wird zunächst auf den Begriff der Public Affairs näher eingegangen, gefolgt von dem der Public Relations und des Lobbyismus.

Hinsichtlich des Begriffs der Public Affairs herrscht Einvernehmen, dass diese stets eine Unterstützung des Unternehmens darstellen. Im Mittelpunkt steht die regelmäßige

Beziehungspflege mit der klaren Absicht, Veränderungen oder Beeinflussungen im administrativen Bereich herbeizuführen.

Public Affairs umfassen den gesamten Bereich der nicht kommerziellen Kommunikation, also jener Kommunikation, die mit Politik, Verwaltung und Behörden geführt wird. Public Affairs werden daher branchenintern auch als die ‚Außenpolitik‘ oder das ‚Außenministerium‘ eines Unternehmens bezeichnet, weil sie diplomatisches Geschick erfordern. Public Affairs bedeuten die richtige Kommunikation mit den richtigen Ansprechpersonen zum richtigen Thema. Es reicht z. B. nicht aus, unzählige Termine mit Kabinettsmitarbeitern zu organisieren, wenn das angesprochene Ministerium nicht zuständig ist.

Bei Public Affairs steht der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und politischen Entscheidungsträgern im Mittelpunkt. Unter politischen Entscheidungsträgern werden in diesem Zusammenhang nicht nur Entscheidungsträger im engeren Sinne verstanden, sondern alle für das Unternehmen relevanten Beteiligten.

Auf der einen Seite liegt es im Interesse des Unternehmens, bestimmte Anliegen an die politischen Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen heranzutragen. Auf der anderen Seite möchte das Unternehmen auch von der Politik erfahren, was die relevanten Themen sind und welche Präferenzen die Politik verfolgt. Diese Hintergrundinformationen fließen in die strategischen Überlegungen des Unternehmens ein und können für den weiteren unternehmerischen Erfolg ausschlaggebend sein.

Eine andere Beschreibung für Public Affairs ist die ‚Privatisierung der Öffentlichkeitsarbeit‘, da man unter dem ‚Deckmantel‘ der Public Affairs nicht selten eine transparente und öffentlichkeitswirksame Positionierung zu vermeiden versucht. Die hierdurch erzeugte Intransparenz hinsichtlich der Unternehmensziele und -interessen ist ein weiterer Grund für den schlechten Ruf der Public Affairs.

Aus der Perspektive des Public-Affairs-Mitarbeiters bzw. der Public-Affairs-Mitarbeiterin in einem Unternehmen ist eine eingeschränkte Öffentlichkeit im Vergleich dazu von hoher Bedeutung. Man befindet sich im Wettbewerb mit vielen anderen Unternehmen und möchte die eigenen Interessen daher nur ungern vollumfänglich nach außen hin offenlegen.

Wie aus den oberen Abschnitten klar hervorgeht, sind die politischen Behörden im weitesten Sinne die wichtigsten Stakeholder im Public-Affairs-Bereich. Die Public-Affairs-Aktivitäten konzentrieren sich daher in der Regel sehr stark auf sie.

Im Unterschied dazu interagieren Public Relations mit der Öffentlichkeit, mit Journalisten und mit Medien. Public Relations umfassen jegliche Kommunikation ‚diesseits der Wahrnehmung‘, wie ein Interviewpartner es formulierte. Public Affairs sind dagegen ein diskreteres Handwerk, das sich zielgerichtet an politische Stakeholder richtet – der regelmäßige Austausch mit der Politik. Natürlich bedient man sich von Zeit zu Zeit auch bei Public Affairs der Medien, um ein Anliegen an eine gewisse Öffentlichkeit zu kommunizieren, doch stellt dies eher die Ausnahme dar.

In der Praxis gibt es beispielsweise eine klare Aufgabenteilung: Wird eine Veranstaltung organisiert, obliegt deren inhaltliche Vorbereitung der Public-Affairs-Abteilung. Wenn im Zusammenhang damit eine Pressemitteilung verschickt wird oder eine Pressekonferenz stattfindet, fällt dies in die Zuständigkeit der Public-Relations-Abteilung.

Der Bereich Lobbying wird von den Interviewpartnern als Instrument von Public Affairs angesehen, so wie die Government Relations, das Issues Management oder die Nachhaltigkeit. Während Public Affairs eine langfristige Maßnahme darstellen, bezeichnet Lobbying die punktuelle Beeinflussung einer Entscheidung. Lobbying kommt hauptsächlich zur Anwendung, wenn öffentlicher Druck erzeugt werden soll. Die Kombination funktioniert sehr gut nebeneinander. Lobbying hat es immer schon gegeben, weil die Interessenvertretung ein uraltes Instrument darstellt. Aus Sicht des Unternehmens will man natürlich das Unternehmen bei einer Ausschreibung bestmöglich platzieren – so wie das alle anderen Firmen auch machen.

In den Bereichen Lobbying und Public Affairs wird jeweils Überzeugungsarbeit geleistet. Je mehr man mit den Leuten, vor allem mit den ‚richtigen‘ Leuten, spricht und diese mit fundierten Argumenten überzeugt, desto eher hat man Erfolg.

4.3.3 Netzwerke und Beziehungen als Grundvoraussetzung

In allen geführten Gesprächen wurde die hohe Relevanz von Beziehungspflege und von Netzwerken betont. Unter ‚netzwerken‘ ist in diesem Zusammenhang aber nicht die Teilnahme an möglichst vielen Abendempfangen zu verstehen. In beiden Fällen geht es um einen regelmäßigen inhaltlichen Austausch mit verschiedenen Interessengruppen.

Es herrschte bei allen Gesprächspartnern Einigkeit, dass eine kontinuierliche Beziehungspflege ausschlaggebend für erfolgreiche Public Affairs ist. Diese kann in unterschiedlichen Intensitäten ausgeprägt sein und mal mehr, mal weniger Termine umfassen, abhängig von der Aufgabenstellung und dem Projektstatuts, wobei aber immer Treffen stattfinden.

In Ausnahmefällen handelt es sich lediglich um Einzelaktionen, mit denen eine Agentur betraut wird. Für diese Projekte wird ein klarer Zeithorizont definiert, was aber nichts an der Tatsache ändert, dass in diesem Zeitraum die Beziehungspflege umso wichtiger ist, wenn man erfolgreich seine Interessen durchsetzen möchte. Um zum Ziel zu gelangen, muss permanente Beziehungspflege betrieben werden. Wer glaubt, dass Beziehungen wie ein Lichtschalter, je nach Bedarf, ein- und ausgeschaltet werden, liegt falsch. Sind die Beziehungen für längere Zeit unterbrochen, beginnen die Bemühungen des Public-Affairs-Mitarbeiters bzw. der Public-Affairs-Mitarbeiterin nicht selten bei null.

Eine besondere Herausforderung für Public Affairs stellen Veränderungen aufgrund äußerer, nicht beeinflussbarer Einflüsse dar. In diesem Zusammenhang wurde oft die im Oktober 2017 abgehaltene Nationalratswahl erwähnt. Alle Public-Affairs-Maßnahmen, die auf höchster Ebene stattgefunden haben, wurden durch die neue Regierung ausgehebelt. Die Ansprechpartner änderten sich und den neuen Funktionsinhabern waren die zuvor kommunizierten Themen und die Historie zu einem inhaltlichen Anliegen häufig nicht bekannt. Darüber hinaus veränderte sich die gesamte politische Konstellation. Die Themen, die von der großen Koalition unterstützt wurden, sind für die neue Regierung möglicherweise irrelevant.

Für die Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen bedeuten diese neuen Umstände, dass sie bei ihren Aktivitäten de facto von vorne anfangen müssen. Bis wieder eine stabile Beziehung aufgebaut ist, können mitunter Jahre vergehen. Es kostet viel Zeit, bis man als Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. -Mitarbeiterin in einem aktiven Prozess inhaltliche

Spuren hinterlassen kann. Unter diesem Blickwinkel ist es wichtig – auch bei gescheiterten Public-Affairs-Aktivitäten – die Beziehungen auf einem guten Niveau zu erhalten. Die Beziehungsarbeit zu beenden, ist immer mit einem Restrisiko verbunden.

Was wichtiger ist, Beziehungspflege oder Netzwerke, erinnert ein wenig an das ‚Henne-Ei-Problem‘. Ohne ein breites Netzwerk kann man keine Beziehungspflege betreiben, aber ohne Beziehungspflege lässt sich das Netzwerk nicht aufrechterhalten. Beide Tätigkeiten müssen konsequent verfolgt werden, wenn man mit Public Affairs langfristig erfolgreich sein möchte.

Netzwerkpflege ist ein absolut transparenter und öffentlicher Prozess. Ein Akteur im Bereich der Wirtschaft, der Politik oder der Zivilgesellschaft platziert sich mit einem bestimmten Anliegen in einem sozialen Umfeld. Damit man sich erfolgreich positionieren und das Thema besetzen kann, bedarf es Netzwerke, die diese Idee weitertragen.

In dem Moment, in dem man sich im Rahmen von Public Affairs bewegt, hat man es mit Netzwerken zu tun. Einerseits mit dem eigenen Netzwerk, andererseits auch mit den Netzwerken der Anderen. Dabei sind natürlich alle Aktivitäten, die mit Public Affairs in Verbindung stehen, auf diese Netzwerke und auf die Beziehungen zu anderen Institutionen angewiesen.

Im Zusammenhang mit Netzwerken spielen zwei Dimensionen eine Rolle. Die eine bezieht sich auf die Stabilität einer Beziehung, die andere betrifft die Beweglichkeit oder Aktivität des Netzwerks. Einerseits muss man bereits bestehende Kontakte pflegen, welche häufig zu solchen Menschen bestehen, die einem ähnlich sind und über vergleichbare Ressourcen verfügen. Der Nachteil einer reinen Pflege von Bestandskontakten ist jedoch, dass man hierdurch selten Zugang zu neuen Ideen und Innovationen erhält. Daher ist es innerhalb der ‚beweglichen‘ Dimension wichtig, Kontakte zu neuen Akteuren, Menschen, Institutionen aufzubauen, um Zugang zu neuen Ideen und Ressourcen zu bekommen. Unter Ressourcen werden in diesem Zusammenhang nicht nur materielle Güter verstanden. Es bedarf vielmehr auch des Zugangs zu personellen Ressourcen, zu Wissen und zu Know-how, um bewerten zu können, welche Ideen umsetzbar sind. Aber natürlich ist auch ein kreativer Anstoß nötig, um überhaupt neue Projekte zu entwickeln. Neben dieser Ressourcendimension spielt aber auch die Beziehungsdimension eine Rolle. Eine gemeinsame Identität, gleichgelagerte Interessen, ähnliche Werte und Ziele sind auch bei Netzwerken entscheidend. In diesen Konstellationen spielt der Austausch von Ressourcen nur eine nebengeordnete Rolle.

4.3.4 Welcher Instrumente bedienen sich Public Affairs?

Bei Agenturen ebenso wie bei Public-Affairs-Abteilungen stehen die Stakeholder im Mittelpunkt. Sei es in Form von Stakeholder Mapping, Stakeholder Monitoring oder in Form einer Stakeholderanalyse. Auch diese Maßnahmen dürfen nicht lediglich den Status quo abbilden, sondern sollten einer dauernden Beobachtung und gegebenenfalls Adaptierung unterliegen. Vor allem, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, wie z. B. nach einem Regierungswechsel, sind umfassende Anpassungen vorzunehmen. Bei der Stakeholderanalyse wird zudem auf technische Unterstützung durch spezielle Computerprogrammen zurückgegriffen.

Dasselbe gilt auch für Issues Monitoring. Es liegt im Verantwortungsbereich eines Public-Affairs-Mitarbeiters bzw. einer Public-Affairs-Mitarbeiterin, die potenziellen Entwicklungen eines bestimmten Themas zu beobachten. Wie ist die aktuelle Lage? Was ist zu erwarten? Welche Themen befinden sich in der Pipeline? Welche europäisch verordneten Regelungen sind in Vorbereitung? Anhand der dadurch gewonnen Erkenntnisse müssen entsprechende Aktivitäten und Maßnahmen initiiert werden.

Natürlich spielen auch Governmental Relations eine wichtige Rolle. Die Einzelgespräche mit Vertretern und Vertreterinnen des Ministeriums, des Parlaments, aber auch mit Vertretern und Vertreterinnen einer NGO können wertvolle Informationen zutage fördern. Erst durch diesen persönlichen Austausch bekommt man ein besseres Verständnis für sein Gegenüber.

Wie wichtig diese persönlichen Kontakte sind, soll anhand eines Praxisbeispiels aus einem der geführten Interviews erläutert werden. Im konkreten Fall ging es um ein Projekt in Belgien. Die besondere Herausforderung ist, dass Belgien drei Regierungen (Flandern, Wallonien und Brüssel Stadt) hat. Um herauszufinden, wie die beteiligten Volksgruppen über das Projekt denken, inwiefern Parteien Einfluss nehmen und welche Auswirkungen Regionalwahlen auf ‚Bundesentscheidungen‘ haben, bedarf es nicht nur enormer Recherchetätigkeit, sondern auch eines intensiven persönlichen Austauschs mit den involvierten Stakeholdern. Zwar lassen sich die bloßen Fakten unproblematisch im Internet finden, doch bleibt das komplexe politische Zusammenspiel hierbei verborgen.

4.3.5 Public Affairs und deren zunehmende Bedeutung

Dem Begriff Public Affairs wurde bis vor einigen Jahren noch eine wesentlich geringere Bedeutung zugerechnet. Immer mehr Unternehmen etablieren eine Public-Affairs-Abteilung und Agenturen fokussieren sich auf Public Affairs als eigenes Aufgabengebiet. Woher kommt dieser Wandel und was sind die Ursachen dafür?

Die Erklärungen sind vielfältig. Einer der Interviewpartner arbeitet seit knapp zwanzig Jahren in der Branche. Seit siebzehn Jahren wird sein Aufgabengebiet offiziell als Public Affairs bezeichnet. Daher kann wohl kaum von einem neuen Begriff die Rede sein. Was sich aber massiv verändert hat, ist das Verständnis für die legitime Durchsetzung von Interessen. Die Unternehmen haben deren Notwendigkeit erkannt und entsprechend darauf reagiert.

Ein anderer wesentlicher Aspekt, der im Unternehmen des Interviewpartners eine Rolle spielte, war die zunehmende Relevanz von Stakeholdern, vor allem jener Interessensgruppen, die nicht über eine bloße Marktkommunikation erreicht werden, wie z. B. NGOs. Konkret hat die Geschäftsführung erkannt, dass ‚Intelligence Gathering‘, also die rechtzeitige Information zu einem Zeitpunkt, bevor die Entscheidungsprozesse abgeschlossen sind, an Bedeutung zunimmt.

Die zunehmende Bedeutung wurde auch auf die Tatsache zurückgeführt, dass Public Affairs ein Krisensymptom seien. In Zeiten einer Wirtschaftskrise, wenn andere Schwierigkeiten auftreten oder wenn man Probleme hat, ein neues Produkt auf den Markt zu bringen, bedient man sich gerne der Public Affairs in der Hoffnung, hierin ein Universalmittel zu Problembewältigung zu haben. Ein anderer Motivationsgrund kann auch die bloße Ideenlosigkeit sein. Man merkt, dass alte Strategien nicht mehr

funktionieren, aber die zündende Idee für etwas Neues fehlt noch. In diesen Situationen neigen die Unternehmen dazu, im Bereich Public Affairs ‚über-aktiv‘ zu werden, um diesen unbefriedigenden Zeitraum zu überbrücken.

Ein anderes, objektiveres Argument ist, dass die Zahl der Aufträge zugenommen hat. Ohne eine genaue Kennzahl zu nennen, bemerkte einer der Interviewpartner, dass es in den letzten Jahren verstärkt zu Anfragen von Unternehmen gekommen sei, die sich verstärkt im Public-Affairs-Bereich engagieren. Eine mögliche Erklärung dafür liegt in der immer engeren Verknüpfung zwischen Politik und Wirtschaft. Viele Unternehmen haben erkannt, dass die Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern von zunehmender Bedeutung sind, und betrauen deshalb Public-Affairs-Experten und -Expertinnen – intern wie extern – mit der Beziehungspflege.

Darüber hinaus spielen auch die klassischen Sozialpartner eine Rolle für die zunehmende Bedeutung von Public Affairs. In Österreich herrscht ein im Vergleich zum restlichen Europa und zu den USA anderes Verständnis von Interessenvertretung. Der Einfluss, den die Sozialpartnerschaft seit der Nachkriegszeit hatte, war sehr groß – zum Leidwesen vieler Beteiligten, da die Art und Weise, Kompromisse auszuhandeln oder einen Konsens zu erreichen, oft von starker Intransparenz geprägt war. Lange Jahre hatten die Sozialpartner im Bereich der Interessenvertretung ein Monopol inne. Nicht zuletzt durch die Verschiebung der politischen Konstellationen verlieren sie aber zunehmend an Bedeutung und Einfluss. Dies gab den Public Affairs Gelegenheit, sich als professionelle Interessenvertretungen zu etablieren. Darüber hinaus gibt es immer mehr Wirtschaftsakteure, die ihre jeweiligen Interessen einbringen möchten. Für die Sozialpartner ist dies eine unüberwindbare Herausforderung, denn sie müssen die Interessen aller Mitglieder vertreten und nicht lediglich Partikularinteressen eines einzelnen Unternehmers.

4.3.6 Der lange Weg zur Professionalisierung

Die fortschreitende Professionalisierung lässt sich mit mehreren Argumenten belegen, die bei der Analyse der Interviews gewonnen wurden.

Ein erstes Indiz ist die Expertenfunktion, die den Public-Affairs-Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vermehrt in der Praxis zugewiesen wird. In Unternehmen bereiten sie die Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung vor und verfügen in den meisten Fällen auch über das notwendige Pouvoir, um Entscheidungen umzusetzen. In den Agenturen ist es ihre Aufgabe, die möglichen Handlungsoptionen vorzubereiten und diese in Abstimmung mit den relevanten Entscheidungsträgern durchzusetzen.

Diese zunehmende Expertenfunktion birgt auch Vorteile für die politischen Entscheidungsträger, mit denen das Gespräch gesucht wird. Die Themen sind teilweise so komplex und ausdifferenziert, dass viele Beamte und Beamtinnen froh sind, wenn ein Public-Affairs-Experte bzw. -Expertin an sie herantritt und ihnen bestimmte Zusammenhänge erläutert. Angesichts der großen Zahl unterschiedlicher Sachverhalte, mit denen Beamte und Beamtinnen täglich konfrontiert sind, ist eine prägnante Darstellung der wesentlichen Punkte häufig von großem Nutzen. Dies ersetzt nicht selten die auf Seiten der Beamten und Beamtinnen fehlenden Spezialkenntnisse. Ein weiterer positiver Nebeneffekt ist auch, dass die Unterlagen, die vom Public-Affairs-Experten bzw.

der Public-Affairs-Expertin ausgearbeitet werden, eine allumfassende Darstellung des Themas liefern. Der Gesprächspartner erhält einen breiten Informationshintergrund. Im Idealfall ist das Thema so verständlich und gut erklärt, dass auf Basis dessen unmittelbar eine Entscheidung getroffen werden kann. In einer immer komplexeren und enger vernetzten Welt profitieren die politischen Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen vom fachlichen Know-how des Public-Affairs-Mitarbeiters bzw. der Public-Affairs-Mitarbeiterin. Darüber hinaus werden auch die Gesetzesmaterien immer komplexer, ohne das das Fachwissen in Politik und Verwaltung hiermit stets Schritt halten könnte. Es bedarf daher immer mehr Experten bzw. Expertinnen aus der Industrie, die in einem Entscheidungsprozess mitwirken können. Die Nachfrage nach professioneller Interessenvertretung nimmt deshalb zu.

Dass auch immer mehr Unternehmen diese Expertenfunktion und deren Bedeutung für das Unternehmen anerkennen, ist mit Vorteilen für die Agenturen verbunden. Einerseits haben die Agenturen Ansprechpartner in den Public-Affairs-Abteilungen, mit denen ein fachlicher Austausch auf Augenhöhe stattfinden kann. Andererseits funktioniert die inhaltliche Koordinierung auf dieser Beraterebene häufig besser als mit der Geschäftsführung. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die Geschäftsführung oder der Vorstand meist eine Vielzahl an Themen auf der Agenda haben, während sich die Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. – Mitarbeiterinnen auf einzelne Bereiche konzentrieren können.

Auch die Rolle der klassischen Sozialpartnerschaft wird in diesem Zusammenhang hervorgehoben. Es wird als positives Asset der österreichischen Demokratie angesehen, dass es Sozialpartnerschaften gibt, die auch in die Verhandlungen einbezogen werden. Sowohl der Arbeitgeber- wie auch der Arbeitnehmervertretung wird eine legitime Funktion zuerkannt. Sie wirken ausgleichend auf die verschiedenen Interessen, was sehr wichtig für den demokratiepolitischen Prozess ist.

Einen wichtigen Schritt hin zu einer Professionalisierung der Public-Affairs-Disziplin stellte das LobbyG dar. Trotz einiger Kritikpunkte sind sich die Experten einig, dass nur mit erhöhter Transparenz eine weitere Professionalisierung erreicht werden kann. Zu den Kritikpunkten zählt u. a., dass einzelne Berufsgruppen wie z. B. Rechtsanwaltskanzleien von der Registrierungspflicht im Lobbying-Register ausgenommen sind. Viele Anwälte betreiben zwar Lobbying bzw. Public Affairs, bezeichnen dies aber offiziell anders. Diese ungleiche Behandlung der verschiedenen Gruppierungen wird sehr stark kritisiert. Ein anderer Kritikpunkt richtet sich gegen die technische Umsetzung, die als impraktikabel bezeichnet wird. Es dauert sehr lange, bis die Eintragungen und Änderungen in der dem Lobbying-Register zugrunde liegenden Datenbank durchgeführt sind. Auch bei der Benutzerfreundlichkeit gibt es Verbesserungspotenzial.

Obwohl das LobbyG insgesamt als positiv empfunden wird, herrscht Einigkeit bei den Experten, dass es trotzdem immer einzelne Branchenmitglieder geben wird, die das Gesetz umgehen.

Wie eingangs erläutert, ist vor allem die zunehmende Transparenz wichtig für den weiteren Professionalisierungsprozess. Es ist ein legitimes Anliegen jeder natürlichen oder juristischen Person, die eigenen Interessen zu vertreten. Das ist kein Grund, etwas zu verheimlichen oder zu verstecken. Ein Interviewpartner würde soweit gehen und den ‚lobbying footprint‘ in das LobbyG integrieren. Wer bzw. welche Organisation hat welche

Inhalte bei einem Gesetz eingebracht? Damit soll transparent werden, wie viel von dem Gesetz von den Sozialpartnern bzw. von der Industrie stammt und in welchen Punkten sich die NGOs durchgesetzt haben. Damit soll die vollständige Nachvollziehbarkeit des Gesetzgebungs- bzw. -werdungsprozesses sichergestellt werden. Auch auf der Gegenseite, also für die politischen Entscheidungsträger, würden damit die Spielräume für ‚Freunderlwirtschaft‘ und Korruption eingedämmt werden.

Auch der breiten Öffentlichkeit gegenüber muss erhöhte Transparenz geschaffen werden, um aufzuzeigen, dass Public Affairs nichts mit kriminellen Machenschaften oder dubiosen Vorgängen gemein haben. Dies scheint angesichts der immer wieder neu auftretenden Skandale zwar ein mühsames Unterfangen, ist aber dennoch unerlässlich für die Branche. Diese Informationsoffensive trägt vielleicht auch zum Abbau der Berührungängste von politischen Entscheidungsträgern gegenüber Public-Affairs-Experten bei.

Im Sinne dieses Offenlegungsprozess wurde die Österreichische Public Affairs Vereinigung (ÖPAV) gegründet, was von allen Interviewpartnern als Professionalisierungsmaßnahme im Außenauftritt interpretiert wird.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die immer größere Auswahl an Aus- und Weiterbildungen, die einen wichtigen Beitrag zum Ausbau der ethischen Standards liefert. Auch die früher sehr beliebten Einladungen zum Abendessen und zu Veranstaltungen sind massiv zurückgegangen, was nicht zuletzt den zunehmenden Compliance- und Ethik-Diskussionen geschuldet ist.

Ein Interviewpartner hat Public Affairs als eine Kommunikationsdisziplin bezeichnet. Man braucht zwar auch ein gewisses Talent dafür, aber es sei ein Handwerk, das man erlernen muss. Ob bei der erfolgreichen Projektumsetzung, bei PR-Maßnahmen, gesetzlichen Vorschriften oder regulativen Rahmenbedingungen – in allen Bereichen spielen Public Affairs eine wesentliche Rolle.

4.3.7 Wo finden sich Public Affairs im Organigramm wieder?

Neben der Tatsache, dass immer mehr Unternehmen eine Public-Affairs-Abteilung einrichten, war es auch interessant herauszuarbeiten, wo diese im Unternehmen angesiedelt sind. Sowohl die Public-Affairs-Mitarbeiter aus den Unternehmen als auch die Experten aus den Agenturen stimmten überein, dass Public Affairs in den meisten Fällen direkt der obersten Managementebene unterstellt sind und damit auch eine direkte Kommunikationslinie besteht.

Die Public-Affairs-Experten aus den Unternehmen betonten, dass Public Affairs eine strategische Managementaufgabe sind. Ohne die Unterstützung und das Verständnis der Geschäftsführung sei es schwierig, auf Dauer erfolgreich zu sein. In einem Fall war der CEO politisch sehr affin und legte deshalb großen Wert auf eine regelmäßige Berichterstattung in Form von wöchentlichen Reportings und persönlichen Briefings, abhängig vom Projektstatus. Beim anderen Experten war das Gegenteil der Fall. Der Geschäftsführer hatte wenig Interesse am politischen Geschehen und wollte damit möglichst wenig zu tun haben. Deshalb war die Public-Affairs-Abteilung sehr selbstständig und verfügte über das notwendige Pouvoir, die Entscheidungen auch selbst zu treffen. Dass die Politik für das Unternehmen wichtig ist, wurde zwar vom

Geschäftsführer nicht infrage gestellt, aber es sollte zwischen ihm und den politischen Entscheidungsträgern möglichst wenige Berührungspunkte geben.

Auch wenn die Rahmenbedingungen in beiden Fällen sehr verschieden waren, so war doch jeweils der Bereich Public Affairs direkt der Geschäftsführung unterstellt. Dies ist vermutlich dem Umstand geschuldet, dass sich Public Affairs oft mit der langfristigen, strategischen Ausrichtung beschäftigen – Themen, bei denen die oberste Managementebene miteinbezogen werden muss.

In beiden Fällen wurde eine eigene Stabsstelle für Public Affairs geschaffen.

Die Experten aus den Agenturen bestätigten diese Aussagen. Sie stellten dabei eine Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Etablierung einer Public-Affairs-Abteilung fest. Je größer das Unternehmen, desto häufiger finde man dort auch eine eigene Public-Affairs-Abteilung. Auch ihrer Erfahrung nach sind Public Affairs sehr häufig ‚Chefsache‘. Selbst wenn es Public-Affairs-Experten im Unternehmen gibt, die ihre primären Ansprechpartner sind, wird immer auch die Vorstandsebene miteinbezogen. Dies ist vor allem in jenen Fällen wichtig, in denen ein Termin mit einem hochrangigen politischen Entscheidungsträger organisiert werden muss. Einerseits ist es für einen ‚normalen‘ Public-Affairs-Mitarbeiter schwierig bis unmöglich, einen Termin zu bekommen. Andererseits verlangen diese Gespräche die Einhaltung eines gewissen Protokolls, das gewährleistet, dass sich die Gesprächspartner auf Augenhöhe begegnen. Man darf dabei nicht vergessen, dass einem Anliegen, wenn die Unterstützung durch das Management artikuliert wird, ein anderer Stellenwert beigemessen wird.

Es wäre aber ein Trugschluss zu glauben, dass die Verankerung auf einer hohen Unternehmensebene automatisch eine gute Public-Affairs-Performance bedeutet. Inwiefern eine Public-Affairs-Abteilung die notwendige Durchsetzungsfähigkeit hat, hängt nicht so sehr mit der Verankerung in der Unternehmensstruktur, sondern mit der Beachtung und Bedeutung, die ihr unternehmensintern entgegengebracht wird, zusammen.

Ein anderer interessanter Aspekt ist die zwischen Public-Affairs-Mitarbeitern und Geschäftsführung bestehende Kommunikationslinie. Bei allen Experten, sowohl denen aus den Unternehmen wie auch denen aus den Agenturen, besteht eine direkte Kommunikationslinie zum obersten Management. Die regelmäßige Berichterstattung ist dabei sehr unterschiedlich ausgeprägt. In einem Fall wird nur in unregelmäßigen Abständen ein Issues Reporting erstellt und ein E-Mail-Bericht verfasst.

Bei dem anderen unternehmensangehörigen Experten ist die Intensivität der Berichterstattung stark vom Projektfortschritt abhängig. In einem frühen Projektstadium wird der Vorstand nur selten miteinbezogen. Je konkreter das Vorhaben dann im weiteren Verlauf wird, desto häufiger verlangt das Management ein inhaltliches Briefing zum Status quo. Die relevanten Entscheidungen werden vom Geschäftsführer getroffen. Wie oft, mit welchem Detaillierungsgrad und in welcher Form (persönliches Gespräch, schriftlicher Bericht etc.) die Berichtspflicht erfüllt werden muss, wird immer im Einzelfall entschieden. Dafür gibt es keinen festgelegten Ablauf.

Im Vergleich dazu gibt es in der Agentur einen wöchentlichen Jour fixe, der sich hauptsächlich mit internen Fragen beschäftigt. Einmal im Monat wird unter Einbeziehung der Geschäftsführung ein umfassendes Berater-Treffen abgehalten. Diese Sitzungen gehen im Detail auf jeden Kunden ein und dauern oft mehrere Stunden.

4.3.8 Verschiedene Arten der Erfolgsmessung

Das Thema der unterschiedlichen Methoden der Erfolgsmessung förderte innerhalb der Experteninterviews die größten Unterschiede zutage. Es gibt in Agenturen und Unternehmen, aber auch innerhalb der jeweiligen Branche unterschiedliche Methoden.

Ein interviewter Public-Affairs-Experte aus dem Unternehmensbereich macht den Erfolg von Public Affairs von der Sichtbarkeit der Aktivität abhängig. Gemeint ist damit, dass sich der Einfluss in der Entscheidung, die getroffen wurde, widerspiegelt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein konkreter Gesetzesvorschlag den Vorstellungen entsprechend verändert werden konnte. Eine andere Form der Visibilität bezieht sich auf die Stakeholder. Wenn die Maßnahmen, die das Unternehmen ergreift, wahrgenommen und z. B. von einer NGO positiv erwähnt werden, stellt das einen Erfolg dar. Die unternehmensinterne Erfolgskontrolle erfolgte lange Zeit als reine Messung der Stakeholder-Kontakte. Es wurde de facto eine Liste geführt, wie oft und mit welchen Stakeholdern im jeweiligen Berichtszeitraum Gespräche stattgefunden haben. Dieser ‚key performance indicator‘ hat sich als wenig zielführend erwiesen und wurde mangels Aussagekraft abgeschafft. Man erkannte, dass es nicht sinnvoll ist die Häufigkeit der Gesprächstermine als Richtwert heranzuziehen. Wie einer der Interviewpartner es ausdrückte, bringe es niemandem etwas darüber zu berichten, ‚wie oft man wo im Ministerium auf wessen Schoß gesessen ist‘. Die Konzernleitung hat den Public-Affairs-Mitarbeitern mittlerweile die Entscheidung überlassen, welche Gesprächstermine sie für sinnvoll und zielführend erachten.

Der andere Public-Affairs-Mitarbeiter aus dem Unternehmensbereich beschrieb den gelungenen Produktlaunch als Erfolgsindikator. Dafür ist im ersten Schritt die Aufbereitung der gesamtpolitischen Hintergrundsituation notwendig. Nur wenn man alle Hintergründe kennt, kann man die entsprechenden Aktivitäten vorbereiten und einen Erfolg erzielen. In der nächsten Phase müssen das Unternehmen und die von diesem verfolgten Interessen bei den relevanten Stakeholdern und Entscheidungsträgern platziert werden. Wenn es daraufhin zu einem Produktlaunch oder zu einem Projektabschluss kommt, waren die Public Affairs erfolgreich. In diesem Zusammenhang erwähnte er auch das Thema Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Sein Kollege, der im weitesten Sinne für die Brüsseler Agenden zuständig ist, hatte sich schon vor einigen Jahren mit dem Thema DSGVO beschäftigt und entsprechende Vorkehrungen im Unternehmen getroffen. Auf diese Weise blieb das Unternehmen von der großen Angst vor den Folgen der DSGVO, die momentan allgegenwärtig zu sein scheint, verschont. Der spezifische Erfolg seines Kollegen bestand darin, die Relevanz des Themas frühzeitig erkannt und das Unternehmen für die möglichen Folgen der DSGVO und den daraus resultierenden Handlungsbedarf sensibilisiert zu haben. Zwar lässt sich dieser Erfolg monetär nicht messen, nichtsdestotrotz stellt er eine erfolgreiche Maßnahme dar. Die konkrete monetäre Messung der Aktivitäten des Public-Affairs-Mitarbeiters ist auch deshalb schwierig, weil viele Personen in diesen Prozess involviert waren. Eine genaue Abgrenzung ist unmöglich. Der Anteil der Public Affairs kann leider nicht herausgerechnet werden.

In den Agenturen werden die erwünschten Ergebnisse in Abstimmung mit dem Kunden ausgearbeitet. Durch die meist langjährige Zusammenarbeit steigt auch das gegenseitige Verständnis dafür, was erreicht werden kann. So wird vermieden, dass eine falsche

Erwartungshaltung beim Kunden entsteht. Auch negativen Überraschungen soll so vorgebeugt werden. Selbst wenn nur ein Teilerfolg erreicht wird, ist das in vielen Fällen besser, als von vornherein auf Public Affairs zu verzichten. Man darf nicht erwarten, dass immer alles gelingt. Es gibt viele weitere Akteure am Markt, die ebenfalls ihre Interessen durchsetzen möchten. Wie einer der interviewten Agenturmitarbeiter bemerkte, sei es unrealistisch, aus diesem Interessenwettbewerb stets als Sieger hervorgehen zu können.

Für den Erfolg einer Public-Affairs-Maßnahme spielen auch äußere, nicht beeinflussbare Faktoren eine große Rolle. Es können viele Veränderungen eintreten, die nicht beherrschbar sind. Selbst wenn der Public-Affairs-Mitarbeiter seine Aufgabe mit größter Sorgfalt erfüllt, bedeutet dies nicht, dass man stets erfolgreich ist.

Ein weiterer relevanter Faktor ist das Themengebiet, dem ein konkretes Anliegen entstammt. Es gibt Themenbereiche, die außerhalb der öffentlichen Wahrnehmung stattfinden, für das Unternehmen aber von großer Bedeutung sind. In solchen Fällen ist es natürlich wesentlich einfacher, sein Anliegen durchzusetzen. Wenn es sich um ein sensibles Thema handelt, besteht die erste Hürde darin, überhaupt einen Gesprächstermin zu bekommen. Auch das kann in manchen Fällen bereits einen Erfolg darstellen.

Der Agenturmitarbeiter beurteilte seine Erfolge immer spezifisch auf den jeweiligen Einzelfall bezogen. Bei manchen Kunden gilt es z. B. deren Bekanntheit zu vergrößern. Bei solchen Aufträgen ist eine quantitative Darstellung, wie viele Gespräche mit den relevanten Stakeholdern geführt wurden, oft ausreichend. Wenn es darum geht, ein inhaltliches Anliegen zu platzieren, werden im Vergleich quantitative Maßstäbe herangezogen. Wie können die Argumente in die Diskussion integriert werden? Findet sich die Position in den relevanten Dokumenten wieder? In welchem Ausmaß wurden die Anliegen berücksichtigt? Ob und wann bei diesen Methoden von einem Erfolg gesprochen werden kann, wird in Abstimmung mit dem Auftraggeber festgelegt.

5. BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN

5.1 Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss haben Public-Affairs-Abteilungen auf den Unternehmenserfolg?

Der Erfolg eines Unternehmens spiegelt sich auf verschiedenen Ebenen wider. Einerseits sind die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn von Bedeutung. Andererseits sind auch Aspekte wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und das soziale Engagement wichtig. Public Affairs haben Einfluss auf beide Bereiche.

Für jene Unternehmen, deren Projekte oder Vorhaben einen politischen Bezug bzw. politische Berührungspunkte aufweisen, spielen Public Affairs eine wichtige Rolle. Dies hat mehrere Ursachen. Eine der Hauptaufgaben eines Public-Affairs-Experten bzw. -Expertin ist die Netzwerkpflege. Diese ermöglicht es, durch regelmäßigen Informationsaustausch über neue Vorhaben und Entwicklungen in einem möglichst frühen Stadium Kenntnis zu erlangen. Durch eine frühzeitige Sensibilisierung für Themenkomplexe können auch unternehmensintern rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden. Andererseits kann man, aus Sicht des Unternehmens, negativen Entwicklungen rechtzeitig gegensteuern. Genau diese Beeinflussung bzw. Änderung eines Prozesses liegt im Verantwortungsbereich des Public-Affairs-Mitarbeiters bzw. -Mitarbeiterin. Um von neuen Themen nicht überrascht zu werden, bedarf es einer Balance von Sensibilität für unternehmensinterne Prozesse und Kenntnissen unternehmensrelevanter externer Entwicklungen. So können negative Konsequenzen, finanzieller wie immaterieller Art, vermieden werden.

Ein anderer wesentlicher Aspekt von Netzwerkpflege ist, dass damit Präsenz gezeigt werden kann. In diesem Zusammenhang zielt ‚netzwerken‘ weniger auf bilaterale Gespräche als vielmehr auf Seminare, Konferenzen u. ä. ab. Für den Erfolg eines Unternehmens ist es nicht nur wichtig, Interessen bei politischen Entscheidungsträgern zu platzieren. In den Aufgabenbereich von Public Affairs fällt auch, Anliegen bei Verbänden, NGOs oder anderen Plattformen vorzubringen. Eine Einladung zu den entsprechenden Events bekommt man aber nur, wenn die hierfür erforderlichen Netzwerke bestehen. In einem zweiten Schritt ist es wichtig, dass die Anliegen des Unternehmens Anklang finden und im Idealfall sogar weitergetragen werden. Wenn man für ein Vorhaben externe Verbündete gewinnen kann, sind die Erfolgsaussichten wesentlich höher. Deshalb muss auch dieser Weg genutzt werden.

Neben dem Netzwerk, das Voraussetzung ist für den Zugang zu Konferenzen, Seminaren etc., muss der Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. -Mitarbeiterin auch über das notwendige Know-how verfügen. Nur mit fundierten Argumenten kann man sein Gegenüber überzeugen. Dafür braucht es umfangreiches Wissen, um auf alle potenziellen Angriffe vorbereitet zu sein. Darin liegt der Vorteil einer Public-Affairs-Abteilung. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen die unternehmensinternen Argumente und haben, mangels anderer Aufgabenbereiche, ausreichend zeitliche Ressourcen, um sich mit dem Thema inhaltlich auseinanderzusetzen. Eine falsche Information oder unrichtige Angaben in einer Unterlage führen nicht nur zu einem Glaubwürdigkeitsverlust, sondern versperren nicht selten den Weg für künftige

Kooperationen. Je kompetenter und versierter ein Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. -Mitarbeiterin auftritt, desto höher sind die Erfolgchancen.

Zwei wesentliche Erfolgskriterien beziehen sich auf unternehmensinterne Faktoren. Dies betrifft zum einen die Einbeziehung der Public-Affairs-Abteilung in die Unternehmensprozesse. Zum anderen ist das Bekenntnis des Managements zu Public Affairs entscheidend für die Erfolgchancen.

Damit ein Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. -Mitarbeiterin die entsprechenden Maßnahmen und Aktivitäten umsetzen kann, muss er in die Unternehmensprozesse einbezogen werden. Diese Involvierung darf nicht erst stattfinden, wenn es bereits zu Problemen und Konflikten bei der Umsetzung von Projekten kommt, sondern von Anfang an. Oft scheidet es daran, dass auch die Kollegen und Kolleginnen nicht im Detail wissen, was hinter Public Affairs steht und welche Aufgaben sie erfüllen. Erst wenn eine Angelegenheit zu eskalieren droht, werden auch die anderen Abteilungen involviert. Meist ist es dann aber schon zu spät. Der Public-Affairs-Experte bzw. -Expertin beobachtet die Umwelten und die relevanten Stakeholder, ist sensibilisiert für Veränderungen und weiß, welche Maßnahmen zu ergreifen sind. Ein Mitarbeiter im Vertrieb oder in einer anderen Abteilung kennt die Public-Affairs-Instrumente nicht und reagiert deshalb auch anders. Für eine erfolgreiche Projektumsetzung ist es erforderlich, dass die zu erreichenden Ziele in einem frühen Stadium gemeinsam erarbeitet werden. Es soll zu keiner Konkurrenz zwischen den Abteilungen kommen, sondern es bedarf der konstruktiven Zusammenarbeit mit klar definierter Aufgabenverteilung, sodass die individuellen Stärken aller Beteiligten optimal genutzt werden können.

Um das Informationsdefizit für die Public-Affairs-Disziplin abzubauen, ist die Unterstützung durch das Management notwendig. Es muss klar kommuniziert werden, welche Aufgaben die Public-Affairs-Mitarbeiter haben und wie die Verantwortlichkeiten aufgeteilt sind.

Diese Klarheit erleichtert die Zusammenarbeit und schafft die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Public Affairs.

Eine weitere Unterstützungsmaßnahme, die das Management leisten sollte, besteht darin, den Public-Affairs-Experten das notwendige Vertrauen und den nötigen Gestaltungsspielraum zu gewähren. Besonders bei politik-affinen Geschäftsführern, die der Meinung sind, dass politische Umfeld besser zu beherrschen als die Public-Affairs-Mitarbeiter, ist das sehr selten der Fall. Oft sind sie fälschlicherweise zudem davon überzeugt, dass ein Anruf beim Minister ausreicht, um ein Anliegen durchzusetzen. Zwar kann es helfen, wenn das oberste Management gute Beziehungen zur Politik pflegt, aber das alleine ist nicht ausreichend. Eine weitere Hürde stellt in solchen Konstellationen der fehlende Informationsfluss dar. Die Geschäftsführer informieren die Public-Affairs-Abteilung oft nicht über alle relevanten Telefonate oder Treffen mit einem politischen Entscheidungsträger. Dies führt im schlimmsten Fall dazu, dass der Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. -Mitarbeiterin durch die fehlenden Informationen von seinen Gesprächspartnern diskreditiert wird. Für den Public-Affairs-Experten bzw. -Expertin ist es deshalb wichtig, vom Management über dessen politische Aktivitäten im weitesten Sinne informiert zu werden. Nur durch umfassende Informationen über alle relevanten Vorgänge können entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Als Experten auf diesem Gebiet sollten sie den Austausch und die Kontaktpflege mit Politik und Verwaltung

maßgeblich selbst gestalten können. Gerade weil es langfristige strategische Beziehungsgeflechte sind, die vom Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. -Mitarbeiterin aufgebaut werden, sind kurzfristige taktische Interventionen meist kontraproduktiv. Wenn sich das Management für die Etablierung einer Public-Affairs-Abteilung entscheidet, muss auch die Bereitschaft vorhanden sein, nur im Bedarfsfall selbst zu intervenieren.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die unternehmerische Verantwortung (Corporate Citizenship), die oft mit Public Affairs kombiniert wird. Gesellschaftliches Engagement ist mittlerweile so wichtig geworden wie die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eines Unternehmens. Corporate Citizenship ist – wie Public Affairs – eine strategische Managementfunktion. Aus der Unternehmensstrategie werden die Ziele abgeleitet und häufig von den Public-Affairs-Abteilungen umgesetzt. Das Betätigungsfeld ist weit und reicht vom freiwilligen Einsatz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während der Arbeitszeit bis hin zur Organisation von Kultur- und Sportveranstaltungen. Die Unternehmen machen damit auf gesellschaftliche Probleme aufmerksam und wollen zugleich einen Beitrag zu deren Lösung liefern. Darüber hinaus positionieren sie sich ihren Stakeholdern gegenüber. Mithilfe dieser Maßnahmen soll natürlich das Unternehmensimage verbessert werden. Auf der anderen Seite sind es wertvolle Investitionen in die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und in die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Mit Corporate Citizenship soll nicht zuletzt ein Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung geleistet werden. Das Unternehmen soll zukunftsfähig gemacht werden, und es wird ein Mehrwert für die Gesellschaft und das Unternehmen geschaffen. Dass diese Funktionen oft von den Public-Affairs-Mitarbeitern bzw. -Mitarbeiterinnen wahrgenommen werden, liegt wohl in der engen Abstimmung mit den Stakeholdern und der regelmäßigen Issues Analyse, die durchgeführt werden muss, wenn man erfolgreich sein möchte. Beides sind klassische Instrumente der Public Affairs. Da der gesellschaftliche Anspruch an nachhaltiges Management steigt, erlangt Corporate Citizenship zunehmende Bedeutung in den Unternehmen.

5.2 Forschungsfrage 2: Wie lassen sich die Auswirkungen von Public-Affairs-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg messen?

Wenn man die Auswirkungen einer Maßnahme auf den Unternehmenserfolg messen möchte, denkt man häufig zuerst an die finanziellen Vorteile, die damit für das Unternehmen verbunden sind. Public Affairs entfalten zwar messbare Wirkungen, aber nicht alle lassen sich monetär bewerten.

Die einfachste Möglichkeit ist die Anzahl der Gespräche zu erfassen, die mit politischen Entscheidungsträgern bzw. Entscheidungsträgerinnen geführt werden. Dies kann mit einer Gewichtung der Termine verbunden werden, welche bspw. von der hierarchischen Ebene des jeweiligen Gesprächspartners abhängig gemacht wird. Aber auch andere Faktoren kommen hier zur Anwendung. Oft wird der Zeitraum, bis eine Gesprächszusage erfolgt, als Indikator herangezogen. Auf diese Weise erhält man einen guten Überblick, wie viele Termine mit welchen Personen stattgefunden haben. Dies stellt jedoch eine rein quantitative Vorgehensweise dar, die nicht notwendigerweise aussagekräftig ist. Die Anzahl der geführten Gespräche korreliert nicht unmittelbar mit den Einflussnahmemöglichkeiten von Public Affairs. Das Ziel von Public Affairs besteht nicht

lediglich darin, möglichst viele Termine zu organisieren. Vielmehr sollen langfristige Arbeitsbeziehungen etabliert und es soll eine Gesprächsbasis geschaffen werden, auf der man durch regelmäßigen Informationsaustausch Einfluss nehmen kann.

Diese inhaltlichen Veränderungen, die durchgesetzt werden sollen, können als Messkriterium herangezogen werden. Wenn sich die Punkte, die vom Unternehmen eingebracht wurden, in einem Positionspapier wiederfinden, kann dies gemessen werden. Anhand der Analyse ob alle Punkte übernommen wurden, ob die Hauptziele durchgesetzt wurden und von welchen Stakeholdern die Änderungen übernommen wurden kann eine Messung vorgenommen werden. Es geht um die Sichtbarkeit der Unternehmensposition bei den relevanten Interessengruppen.

Ein Messkriterium kann auch sein, ob bzw. wie oft das Unternehmen mit seiner Position oder zumindest namentlich bei den Stakeholdern Erwähnung findet. Diese Messung ist der klassischen Medienresonanzanalyse ähnlich, die im Public-Relations-Bereich angewendet wird. Dabei werden die Zeitungsartikel bzw. der mediale Niederschlag erfasst. Viele der Corporate-Citizenship-Aktivitäten zielen auf zusätzliche Präsenz ab. Durch diese Maßnahmen soll die Reputation des Unternehmens verbessert, aber auch eine breitere Bekanntheit erreicht werden. Im Unterschied zur Medienresonanzanalyse werden bei Public Affairs nicht lediglich Zeitungsartikel gezählt. Ausschlaggebend ist vielmehr die positive Erwähnung durch die Stakeholder.

Weil es häufig vorkommt, dass Public Affairs mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten, wie z. B. mit Public Relations oder Marketing, ist es oft schwierig, die genaue Auswirkung des Public-Affairs-Anteils zu messen. Bei vielen Maßnahmen spielen mehrere Komponenten eine wichtige Rolle und deshalb kann eine klare Abgrenzung zu den Public Affairs nicht gezogen werden.

Eine weitere Herausforderung im Zusammenhang mit der Messbarkeit von Public Affairs stellen äußere, unbeherrschbare Einflüsse dar. Gerade im politischen Bereich, der unerwarteten und häufigen Veränderungen unterliegen kann, sind Public-Affairs-Experten bzw. -Expertinnen häufig mit neuen Rahmenbedingungen konfrontiert. Wenn es unerwartet zu einer Neuwahl oder zum Rücktritt eines politischen Entscheidungsträgers kommt, fängt die Arbeit von Public-Affairs-Mitarbeitern bzw. -Mitarbeiterinnen häufig von vorne an. Die unzähligen Stunden, die in den Aufbau und die Pflege der Beziehungen investiert wurden, sind mit einem Schlag zunichte gemacht. Wenn darüber hinaus noch eine andere politische Kraft an die Macht kommt, ist es umso schwieriger, wieder Fuß zu fassen. Als Public-Affairs-Experte bzw. -Expertin muss man die neuen Akteure erst kennenlernen, um in einem zweiten Schritt die inhaltlichen Anliegen platzieren zu können. Es kann zwischen Monaten und Jahren dauern, bis wieder eine tragfähige Arbeitsbeziehung aufgebaut ist. In Österreich ist die politische Situation relativ stabil. Aber bei österreichischen Unternehmen, die auch über Niederlassungen in anderen europäischen Ländern verfügen, ist dieses Problem wesentlich stärker ausgeprägt. Für Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. -Mitarbeiterinnen sind das natürlich besonders schwierige Entwicklungen. Die Erfolge, die sie über die Jahre hindurch erreicht haben, sind irrelevant geworden.

Etwas konkreter lassen sich die Auswirkungen eines abgewendeten Schadens beziffern. Im Fokus von Public Affairs steht die inhaltliche Beeinflussung von politischen Entscheidungsträgern im Sinne der Unternehmensinteressen. Da Politik und Wirtschaft

eng miteinander verknüpft sind, haben politische Entscheidungen auch Auswirkungen auf die Wirtschaft. Um negative Folgen zu vermeiden oder zumindest einzudämmen, werden Public Affairs eingesetzt. Diese Folgen können auch finanzieller Natur sein. Wenn es einem Public-Affairs-Mitarbeiter bzw. –Mitarbeiterin gelingt, diese abzuwenden, entsteht ein unmittelbarer, messbarer Nutzen für das Unternehmen. Der Vorteil spiegelt sich zwar nicht unmittelbar in der Bilanz wider, spart aber dennoch Kosten. Auch wenn diese nicht genau beziffert werden können, kann eine Schätzung des verhinderten Schadens vorgenommen werden, um den ‚Wert‘ der Public Affairs zu messen. Eine andere Möglichkeit wäre der Vergleich mit einem anderen Unternehmen, das diesen Nachteil nicht abwenden konnte.

Selbst in jenen Fällen, in denen die Beeinflussung nicht erfolgreich war, kann der gewonnene Informationsvorsprung einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellen.

6. ANALYSE DER ERGEBNISSE

Die durchgeführten Experteninterviews bestätigen inhaltlich die bereits aus der Fachliteratur gewonnene Theorie, welche dieser Masterarbeit zugrunde lag.

Bei der Frage nach der Erfolgsmessung konnten durch die Interviews keine neuen Erkenntnisse erzielt werden. Es herrscht in der Theorie und in der Praxis Einigkeit darüber, dass es dringend notwendig ist, Messinstrumente zu etablieren. Wie in Kapitel 3.2 ‚Kann man den Erfolg von Public Affairs messen?‘ dargestellt, untersuchen Grunig und Grunig das Thema Messbarkeit in einer Studie im Detail. Auch Köppl fordert, abhängig von dem, was gemessen werden soll, die Etablierung von Messinstrumenten.

Weder bei den Experten aus den Agenturen noch bei denen aus den Unternehmen sind jedoch Maßnahmen vorgesehen, um diesen Anspruch gerecht zu werden. Da das angestrebte Public-Affairs-Ziel (Präsenz zeigen, Gesetz ändern, Produktlaunch etc.) nicht verallgemeinert werden kann, ist auch eine pauschale Antwort auf die Messbarkeit nicht möglich. Die Agenturen wie auch die Abteilungen entscheiden im Einzelfall, gegebenenfalls in Abstimmung mit dem Auftraggeber, was und wie gemessen werden soll.

Geringe Diskrepanzen gab es bei der Abgrenzung der Begriffe Public Affairs, Public Relations und Lobbying. Die Aussagen bzw. Erklärungen der Interviewpartner spiegeln die zuvor auf theoretischer Grundlage analysierten Erläuterungen wider. Einzig die Doppelfunktion, die Public-Affairs-Mitarbeiter oft erfüllen müssen, war aus der zugrundeliegenden Literatur nicht erkennbar. In der Theorie wird allerdings oft angeführt, dass Public Affairs nicht als solche bezeichnet werden. Diese Einschätzung lässt sich nicht bestätigen. In Vorfeldgesprächen und auch im Verlauf der Interviews wurde von den Gesprächspartnern durchweg der Begriff Public Affairs verwendet. Der häufig anzutreffende Begriff der Governmental Relations wurde von den Interviewpartnern als Instrument bzw. Teilbereich von Public Affairs angesehen, jedoch nicht als selbstständige Disziplin.

Auch bei der Verortung im Organigramm gab es Überschneidungen zwischen der theoretischen Untersuchung und den Aussagen der Interviewpartner. Wie anhand der theoretischen Annahmen von Wippersberg und Köppl dargestellt, sind Public Affairs eine strategische Managementaufgabe. Dies wurde von den Interviewpartnern bestätigt. Ebenso wie die direkte Kommunikationslinie zum Management, die zum Erfolg der Public-Affairs-Maßnahmen beitragen können.

Die Aussagen zum LobbyG waren aus Sicht der Interviewerin wohl die größte Überraschung. In Kapitel 2.4 ‚Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen‘ werden die Gegenstimmen von Transparency International und von Lanksy und Ollinger zum LobbyG dargestellt. Jene Kritikpunkte, die im theoretischen Teil zu finden sind, wurden auch von den Interviewpartnern geäußert. Es herrscht eine große Unzufriedenheit mit der bestehenden Gesetzeslage. Neben der mangelnden Praktikabilität waren Ungleichbehandlung und mangelnde Transparenz die größten Kritikpunkte. Sowohl die Vertreter der Agenturen wie auch der Unternehmen fordern Verbesserungen bzw. Verschärfungen. Sie fordern vollständige Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Gesetzgebungsprozesse, um den ‚schwarzen Schafen‘ der Branche deren kriminelle Aktivitäten zu erschweren, aber auch im Sinne der Professionalisierung von Public

Affairs. Obwohl klar ist, dass auch ein strengeres Gesetz Korruption und Bestechung nicht vollständig eindämmen kann, soll dadurch ein besseres Verständnis für Public Affairs entwickelt werden. Es stellt wohl eher eine Ausnahme dar, dass sich eine Branche strengere Regeln auferlegen möchte als durch den Gesetzgeber vorgesehen. In diesem Zusammenhang wurde auch der von der ÖPAV etablierte Verhaltenskodex als wichtige Professionalisierungsmaßnahme begrüßt.

Die fortschreitende Professionalisierung und die zunehmende Bedeutung von Public Affairs sind aus dem theoretischen Teil, anhand der Ausführungen von Schönborn und Wiebusch, erkennbar und wurden auch von den Interviewpartnern thematisiert. Vor allem in den letzten Jahren wurden einige Schritte ergriffen, um die Professionalisierung weiter voranzutreiben. In diesem Zusammenhang wurde die Einführung von Public-Affairs-Lehrgängen, aber auch die Gründung der ÖPAV genannt. Darüber hinaus stellten die Experten fest, dass es immer mehr Agenturen gibt, die sich ausschließlich auf den Public-Affairs-Bereich konzentrieren. Früher sei es häufiger der Fall gewesen, sich primär auf Public Relations zu fokussieren.

7. CONCLUSIO / EMPFEHLUNGEN

Anhand der Auswertung der geführten Interviews, aber auch durch intensive Befassung mit dem Thema Public Affairs wurde deutlich, dass der Wunsch nach Anerkennung von Public Affairs als eigenständige und seriöse Disziplin stark ausgeprägt ist. Die Branche ist sich aber bewusst, dass es noch ein langer Weg bis zur Etablierung ist. Dies liegt vor allem daran, dass es immer wieder Skandale geben wird, die die bereits erzielten Fortschritte zunichte machen.

Aus Theorie und Empirie wurden einige Punkte ausgewählt, die nach Einschätzung der Verfasserin besonders relevant sind, um eine weitere Professionalisierung von Public Affairs zu erreichen.

7.1 Novellierung des LobbyG

Das LobbyG ist massiver Kritik seitens der Public-Affairs-Branche ausgesetzt. Aufgrund fehlender Erfahrungswerte kann der Vorwurf der mangelnden Praktikabilität nicht beurteilt werden. Die übrigen Kritikpunkte sind hingegen nachvollziehbar. Vor allem hinsichtlich der Ungleichbehandlung sowie der noch immer fehlenden Nachvollziehbarkeit besteht Reformbedarf. Das Gesetz wurde im Zuge des ‚Transparenz-Pakets‘ verabschiedet, verfehlt aber leider dieses Ziel. Dies führt zu Unmut bei den professionellen Politikberatern, weil mit dem LobbyG eine gewisse Erwartungshaltung verbunden war. Man erhoffte sich, dass die ‚Spreu vom Weizen‘ getrennt würde. Es wurde als Chance gesehen, sich von unseriösen Praktiken abzugrenzen. Die breite Öffentlichkeit sollte sich ohne größeren Aufwand informieren können, was hinter dem Bereich Public Affairs steckt. Auf der anderen Seite sollte auch die Hemmschwelle politischer Entscheidungsträger, sich mit Lobbyisten zu treffen, gesenkt werden.

7.2 Zusätzliche Ausbildungsangebote

Eine höhere Akzeptanz und ein besseres Verständnis durch die Gesellschaft können auch durch zusätzliche Ausbildungsangebote erreicht werden. Public Affairs muss man lernen. Eine Zeit lang in einem politischen Büro Arbeitserfahrung zu sammeln, reicht im Allgemeinen nicht aus, um das Handwerk zu beherrschen. In den letzten Jahren ist ein Wandel erkennbar. In Österreich ist das Ausbildungsangebot trotz allem zwar noch lange nicht so gut wie in anderen Ländern, aber es werden vermehrt Kurse angeboten. Die Tatsache, dass im Masterlehrgang ‚Führung, Politik und Management‘ ein Modul zu Public Affairs angeboten wird, begrüßten die Interviewpartner.

7.3 Information und Transparenz

Nur durch weitere Informationsmaßnahmen und zusätzliche Transparenz kann auch die Professionalisierung weiter vorangetrieben werden. In diesem Zusammenhang wurde die Gründung der ÖPAV als wichtige Initiative anerkannt, ebenso wie deren Verhaltenskodex. Die Experten haben auch mehrmals betont, dass die Medien stärker in

die Verantwortung genommen werden müssen. Es wirft die Public-Affairs-Branche um Jahre zurück, wenn wieder eine kriminelle Machenschaft als Lobbying bezeichnet wird. Die breite Öffentlichkeit bekommt dadurch ein völlig verzerrtes Bild davon vermittelt, was hinter dem Begriff wirklich steckt. Auf der anderen Seite wird es natürlich auch schwieriger für die Public-Affairs-Experten, Termine bei politischen Entscheidungsträgern zu bekommen, weil diese Angst haben, auch in den ‚Lobbying-Sumpf‘ zu geraten. Die Interviewpartner haben betont, dass sie in regelmäßigem Austausch mit den Medien stehen, aber Veränderungen nicht bemerkbar sind. Lobbyismus ist in der medialen Darstellung eine in Verruf geratene Disziplin, und es ist bedauerlich, dass die Medien zu keiner Aufklärung mittels Berichterstattung beitragen.

7.4 Erfolgsmessung

Sowohl die dieser Masterarbeit zugrunde liegende Literatur als auch die Interviews machen deutlich, dass es keine einheitliche Vorgehensweise für die Erfolgsmessung von Public Affairs gibt. Es herrscht lediglich Einigkeit darüber, dass man für eine fortschreitende Professionalisierung Messkriterien definieren muss.

Auf der Suche nach möglichen Messinstrumenten im Zusammenhang mit Public Affairs erscheint die ‚Corporate Communication Scorecard‘ von Zerfaß¹⁰⁴, die dieser in Anlehnung an die Balanced Scorecard entwickelte, zielführend. Zerfaß übernimmt die Parameter der Balanced Scorecard (Finanz-Perspektive, Prozess-Perspektive, Potenzial-Perspektive und Kunden-Perspektive) und erweitert diese um die gesellschaftspolitische Perspektive.

Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, stehen die Vision und die Unternehmensstrategie im Mittelpunkt. Für jede Perspektive werden auf deren Basis Erfolgsfaktoren abgeleitet. Daraus werden im nächsten Schritt die Werttreiber definiert, dann die Kennzahlen und zuletzt die strategischen Programme festgelegt. Dieses Modell eignet sich meines Erachtens sehr gut, um die Erfolge von Public-Affairs-Maßnahmen beurteilen zu können. Die gesellschaftspolitische Perspektive ist nicht selbstständig im Unternehmen verankert, sondern wird im Gesamtzusammenhang betrachtet. Darüber hinaus leitet sie ihre Ziele, wie alle anderen Bereiche, aus der übergeordneten Unternehmensstrategie ab. Auf Basis der Vision kann ein umfassendes Public-Affairs-Konzept erstellt werden, das den weiteren Rahmen für die konkreten Maßnahmen, Aktivitäten und Ziele vorgibt. Die Einbindung der gesellschaftspolitischen Perspektive ermöglicht nicht nur eine Steuerung der anderen in der Corporate Communications Scorecard angeführten Bereiche, sondern führt auch zur Selbststeuerung der Public-Affairs-Komponente.

¹⁰⁴ Vgl. Zerfaß, 2004, S. 1 ff.



Abbildung 3: Die Corporate Communications Scorecard¹⁰⁵

¹⁰⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß, 2004, S. 5.

7.5 Wozu Public Affairs?

In diesem letzten Abschnitt sollen beispielhaft einige persönliche Erfahrungen, die ich während meiner beruflichen Laufbahn gesammelt habe, einfließen. Während meiner langjährigen Tätigkeit im Europäischen Parlament in Brüssel und meiner Zeit in politischen Kabinetten in Wien durfte ich einige Erfahrungen mit Public-Affairs-Mitarbeitern und -Mitarbeiterinnen sammeln. Meiner Wahrnehmung nach sind Public-Affairs-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen wichtige Ressourcen und Informationsquellen. Es ist unmöglich, sich als fachlicher Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin mit einem fachlich begrenzten Aufgabenbereich mit allen Themengebieten im Detail vertraut zu machen – egal ob auf europäischer oder auf nationaler Ebene. Der regelmäßige Informationsaustausch mit den Public-Affairs-Mitarbeitern und -Mitarbeiterinnen war für mich nicht nur eine Arbeitserleichterung, sondern hat mir auch andere Perspektiven und Blickwinkel eröffnet. Aufgrund des wertvollen Fachwissens, über das diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügen, ist es meines Erachtens für jedes Unternehmen, das Berührungspunkte mit der Politik hat, wichtig, diese Beziehungen zu pflegen. Der Erfolg dieser Investition ist womöglich nicht sofort sichtbar, aber langfristig sind diese Arbeitsbeziehungen von unschätzbarem Wert.

8. LITERATURVERZEICHNIS

Alemann, Ulrich (1992): Korporatismus. In: Nohlen, Dieter (Hrsg.), Pipers Wörterbuch zur Politik. Band I, S. 472-475. München: Piper Verlag.

Althaus, Marco/Geffken, Michael/Rawe, Sven (Hrsg.) (2005): Handlexikon Public Affairs. DIPA Reihe Public Affairs und Politikmanagement. Münster: LIT Verlag.

Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyska, Peter (Hrsg.) (2008): Handbuch der Public Relations: wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Boddewyn, Jean J. (1993): Political resources and markets in international business: beyond Porter's generic strategies. Research in Global Strategic Management, Vol. 4, S. 83-99.

Bruhn, Manfred (2007): Kommunikationspolitik. München: Verlag Vahlen. 4. überarbeitete Auflage.

Dialer, Doris / Richter, Margarethe (2013): Catch the Lobbyist?. In: Thierry, Feri (Hrsg.). Politikberatung in Österreich. Herausforderungen. Strategien. Perspektiven. S. 267-272. Wien: new academic press.

Köppl, Peter (2000): Public Affairs Management: Strategien und Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation. Wien: Linde.

Köppl, Peter (2003): Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs. Wie professionelles Lobbying die Unternehmenserfolge absichert und steigert. Wien: Linde.

Köppl, Peter (2017): Advanced Power Lobbying. Erfolgreiche Public Affairs in Zeiten der Digitalisierung. Wien: Linde.

Kovar, Andreas/Weissmann, Klaus (2007): Analytik in der Praxis. Alles andere ist Blindflug. In: DIPA, Deutsches Institut für Public Affairs (2007): Werbebeitrag und Evaluation für Lobbying und Strategische Kommunikation. Public Affairs Manager 3/2007. S. 4-16.

Lansky, Gabriel/Ollinger, Nina (2013): Der rechtliche Rahmen für Politikberatung. In: Thierry, Feri (Hrsg.). Politikberatung in Österreich. Herausforderungen. Strategien. Perspektiven. S. 43-54. Wien: new academic press.

Leif, Thomas/Speth, Rudolf (2006): Die fünfte Gewalt – Anatomie des Lobbyismus in Deutschland. In: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.). Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland. S. 10-36. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Leipziger, Jürg W. (2007): Konzepte entwickeln. Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation. Frankfurt/Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation.

Liebl, Franz (2000): Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues. München: Gerling Verlag.

Maletzke, Gerhard (1976): Ziele und Wirkungen der Massenkommunikation. Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

Priddat, Birger/Speth, Rudolf (2007): Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs, Arbeitspapier Nr. 145. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Raupp, Juliana/Vogelgesang, Jens (2009): Medienresonanzanalyse. Eine Einführung in Theorie und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schmidbauer, Klaus/Knödler-Bunte, Eberhard (2004): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. Potsdam: university press.

Schönborn, Gregor (Hrsg.)/Wiebusch, Dagmar (2002): Public Affairs Agenda. Politikkommunikation als Erfolgsfaktor. München: Hermann Luchterhand.

Sickinger, Hubert (2013): Transparenz von Lobbying. In: Thierry, Feri (Hrsg.): Politikberatung in Österreich. Herausforderungen. Strategien. Perspektiven. S. 55-68. Wien: new academic press.

Siegel, Peter (2005): Theoretische Grundlagen des Lobbyismus, Diplomarbeit Wien.

Steffenhagen, Hartwig (2008): Marketing. Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer. 6. vollständig überarbeitete Auflage.

Thierry, Feri (2013): Politikberatung in Österreich. Herausforderungen. Strategien. Perspektiven. Wien: new academic press.

Wiebusch, Dagmar (2002): Public Affairs: Unentbehrlich für den Erfolg. In: Schönborn, Gregor (Hrsg.), Public Affairs Agenda. Politikkommunikation als Erfolgsfaktor. Neuwied: Luchterhand Verlag.

Wippersberg, Julia/Köppl, Peter (2014): Public Affairs in Österreich. Berufsfeld und Berufsbild. Wien: Facultas.

Wippersberg, Julia (2015): Evaluierung von Public Affairs. APA-Mediawatch Schriftenreihe #2. Wien: APA.

INTERNETQUELLEN:

Althaus, Marco (2005): Public Affairs und Public Relations – Ungleiche Schwestern. In: Wissenschaftliche Studien und Positionen zur Praxis. Online abrufbar: http://www.academia.edu/4373323/Public_Affairs_und_Public_Relations_Ungleiche_Schwwestern (11.02.2018).

Deutscher Bundestag (2018): Öffentliche Liste über die beim Bundestag registrierten Verbände. Online abrufbar: <https://www.bundestag.de/parlament/lobbyliste> (18.03.2018).

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e. V. (2018): Verhaltenskodex. Online abrufbar: https://static1.squarespace.com/static/559675bfe4b0d2540b662c7c/t/559a9c55e4b02af487917643/1436195925712/das_positionspapier_mit_transparency_international.pdf (18.03.2018).

Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e. V. (2018): Kriterienkatalog zum Qualitätsmanagement. Online abrufbar: <http://www.degepol.de/kriterienkatalog> (17.03.2018).

Deutscher Rat für Public Relations (Hrsg.) (2004): Verhaltenskodex. Online abrufbar: <http://drpr-online.de/kodizes/pr-kodizes/pleon-code-of-conduct/> (10.12.2017).

Europäische Kommission (2018): Transparenzregister. Online abrufbar: https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/service-standards-and-principles/transparency/transparency-register_de (18.03.2018).

Grunig, James/Grunig, Larissa (2001): Guidelines for Formative and Evaluative Research in Public Affairs. A Report for the Department of Energy Office of Science. Online abrufbar: <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines-for-Formative-and-Evaluative-Research-in-Public-Affairs.pdf> (10.12.2017).

Kovar, Andreas/Hammerer, Wolfgang/Fernsebner-Kokert, Bettina (2014): Österreichische Führungskräfte-Lobbying-Studie 2014. Online abrufbar:
<https://www.publicaffairs.cc/wp-content/uploads/2016/10/NEULobbyingStudie-1.pdf>
(20.03.2018).

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2013): Transparency and Integrity in Lobbying. Online abrufbar:
<http://www.oecd.org/corruption/ethics/Lobbying-Brochure.pdf> (27.03.2018).

Österreichische Public Affairs Vereinigung (2017): Verhaltenskodex. Online abrufbar:
<https://oepav.at/verhaltenskodex/> (06.01.2018).

Priddat, Birger/Speth, Rudolf (2007): Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs. Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 145. Online abrufbar:
https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_145.pdf (27.03.2018).

Public Affairs Council (2018). Online abrufbar: <https://pac.org> (11.02.2018).

Jaques, Thomas (2012): Is issue management evolving or progressing towards extinction? Public Communication Review Vol 2, No. 1. Online abrufbar:
<http://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/pcr> (25.03.2018).

Rechtsinformationssystem des Bundes. Lobbyisten- und Interessenvertretungs-Transparenzgesetz (LobbyG) (2018). Online abrufbar:
<https://www.ris.bka.gv.at/NormDokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20007924&FassungVom=2018-03-17&Artikel=&Paragraf=1&Anlage=&Uebergangsrecht=> (17.03.2018).

Transparency International/de'ge'pol (2008): Interessenvertretung in Deutschland transparenter gestalten und fair regeln. Online abrufbar:
https://static1.squarespace.com/static/559675bfe4b0d2540b662c7c/t/559a9c55e4b02af487917643/1436195925712/das_positionspapier_mit_transparency_international.pdf
(18.03.2018).

Transparency International (2014): Lobbying in Austria. In whose interest? What are we allowed to know? Online abrufbar:
<https://www.ti-austria.at/wp-content/uploads/2016/01/Lobbying-in-Austria.pdf>
(19.03.2018).

United States Senate (2018). Online abrufbar:
<https://www.senate.gov/legislative/lobbyingdisc.htm#lobbyingdisc=lda> (18.03.2018).

U.S. House of Representatives (2018). Online abrufbar:
<https://lobbyingdisclosure.house.gov> (18.03.2018).

Wartick, Steven/Heugens, Pursey (2003): Future Directions for Issues Management. Corporate Reputation Review. Vol. 6, No. 1. S. 7-18. Online abrufbar:
https://www.researchgate.net/publication/233672206_Guest_Editorial_Future_Directions_for_Issues_Management (22.03.2018).

Zerfaß, Ansgar (2004): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? PR-Portal Nr. 57 (24/04)
Online abrufbar:
<http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-fachbeitraege/Zerfass-CCS-April2004.pdf.pdf> (16.04.2018).

9. ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an Liebl, Franz (2000): Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues. München: Gerling Verlag.

Abbildung 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

Abbildung 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß, Ansgar (2004): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument? PR-Portal Nr. 57 (24/04).

Tabelle 1: Eigene Darstellung, Beispiel Inhaltsanalyse.

10. ANHANG

Interviewleitfaden

- Dank für die Gesprächsbereitschaft
 - Hinweis zu Aufzeichnung und Transkription
 - Zusicherung der Anonymität
 - Erklärung des Auswertungsverfahrens
 - Zeitlichen Rahmen abstecken (ca. eine Stunde)
 - Noch offene Fragen?
1. Kurze Vorstellung der eigenen Person und des Forschungsgegenstandes
 2. Gesprächseinstieg
 - a. Was verstehen Sie unter Public Affairs?
 - b. Was sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Merkmale von Public Affairs?
 - c. Seit wann gibt es die Public-Affairs-Abteilung in Ihrem Unternehmen? *Wann wurde die Agentur gegründet bzw. beschäftigt sich mit Public Affairs?*
 3. Faktoren im Public-Affairs-Bereich
 - a. Wie hat sich die Mitarbeiterzahl in den letzten Jahren verändert?
 - b. Welche Public-Affairs-Instrumente wenden Sie am häufigsten an?
 4. Public Affairs und Strategie
 - a. Auf welcher Ebene im Unternehmen ist die Abteilung angesiedelt? *Mit welchen Ebenen des Unternehmens erfolgt die Zusammenarbeit?*
 - b. Wie wird die Geschäftsführung informiert/am Laufenden gehalten? (Besteht eine direkte Informations- Kommunikationslinie zur Geschäftsführung?)
 - c. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen? Mit welchen Abteilungen besteht eine besonders enge Kooperation?
 - d. Wie erfolgt die Einbeziehung der Public-Affairs-Abteilung in die Unternehmensprojekte?
 - e. (Wird ein gemeinsamer Projektplan erstellt, der die gewünschten Ziele/Resultate klar definiert?)
 5. Public Affairs und Erfolg
 - a. Was verstehen Sie unter einer erfolgreichen Public-Affairs-Maßnahme?
 - b. Wie wird der Erfolg einer Public-Affairs-Maßnahme in Ihrem Unternehmen/*ihrer Agentur* gemessen/bewertet?
 - c. Welche Konsequenzen hat eine nicht vollständige Durchsetzung von Public-Affairs-Maßnahmen für das Unternehmen?
 - d. Welche Evaluierungsmaßnahmen gibt es für Public-Affairs-Maßnahmen?
 6. Entwicklungen im Public-Affairs-Bereich
 - a. Was hat sich in den letzten Jahren im Public-Affairs-Bereich geändert?

b. Wie sehen Sie die künftigen Entwicklungen im Public-Affairs-Bereich?

7. Abschluss

a. Noch offene Punkte, die nicht angesprochen wurden?

- Zum Ende: Dank für das Gespräch
- Verabschiedung