

*Birger P. Priddat • Rudolf Speth*

***Das neue Lobbying von  
Unternehmen: Public Affairs***

**Arbeitspapier 145**

# **Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs**

*Birger P. Priddat*

*Rudolf Speth*

**Prof. Dr. Birger P. Priddat**, seit 2004 auf dem Lehrstuhl für Politische Ökonomie an der Zeppelin-University Friedrichshafen/Bodensee, head of the department of public management & governance. Neuere Veröffentlichungen: Theoriegeschichte der Ökonomie (202), Institutionenökonomie (2004), Unvollständige Akteure. Komplexität der Ökonomie (2004), Moral und Ökonomie (2005). Gemeinwohlmodernisierung (2006). Irritierte Ordnung. Moderne Politik (2006). Neuroökonomie (2007).

**Dr. Rudolf Speth**, Privatdozent am Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften der Freien Universität Berlin. Publikationen: Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden 2003; Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden 2006; Advokatorische Think Tanks, Berlin 2006.

## Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 77 78-108  
Fax (02 11) 77 78-283  
E-Mail: Erika-Mezger@boeckler.de

Redaktion: Dr. Erika Mezger, Leiterin der Abteilung Forschungsförderung  
Best.-Nr.: 11145  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, August 2007  
€ 10,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>I. Public Affairs, Public Relations und Lobbying</b>	<b>9</b>
<b>II. Unternehmensrepräsentanzen</b>	<b>17</b>
Ausgangsbedingungen	17
Kernelemente/Problembereiche	18
Tendenzen und Erfolgsbedingungen	27
<b>III. Konzern- bzw. Firmenlobbying: Analyse des Standes der     Public Affairs in deutschen PA-Abteilungen von Konzernen</b>	<b>31</b>
<b>Literatur</b>	<b>43</b>
<b>Anhang</b>	<b>49</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>51</b>



# Zusammenfassung

1. Der Rheinische Kapitalismus, das tradierte Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen, Banken als Kapitalgebern, politischen Entscheidungszentren, den Wirtschaftsverbänden als Kollektivorganisationen der Unternehmen und den Gewerkschaften als Repräsentanten der Arbeitnehmer erodiert. Während Unternehmen in der angelsächsischen Welt private Vereinigungen von Shareholdern sind, werden sie auf dem Kontinent als soziale Institutionen wahrgenommen. Sie werden danach beurteilt, inwieweit sie in ihrem Verhalten öffentliche Interessen berücksichtigen und sich in das Verhandlungssystem der industriellen Beziehungen einfügen.
2. Durch den Strukturwandel verlieren großen Unternehmen ihre soziale Einbettung. Sie werden autonom – gegenüber dem nationalen Regime der industriellen Beziehungen, den Wirtschafts- und Arbeitgeberverbänden und der Politik. Einher geht dies mit der Erosion korporatistischer Strukturen und schwächer werdender Verbände. Große Unternehmen bleiben zwar Mitglied in den Verbänden, betreiben aber parallel Unternehmensrepräsentanzen in Berlin, Brüssel und anderen politischen Zentren. In Berlin gibt es inzwischen rund 100 Unternehmensrepräsentanzen.
3. Der Begriff für die Neupositionierung der Unternehmen heißt Public Affairs-Management. Public Affairs hat zwei Dimensionen: Lobbying als intimer Diskurs und *issue management* als allgemeine Form, Themen zu platzieren. Im Zentrum steht der Begriff des *stakeholders* und es geht nicht primär um Interessendurchsetzung, sondern um effektive Kommunikation mit der Politik und der Gesellschaft.
4. Public Affairs-Management und die Unternehmensrepräsentanzen agieren zwischen zwei Welten mit gegensätzlichen Logiken. Die Repräsentanzen vermitteln zwischen der Welt der Politik und der Wirtschaft. Die Konzernrepräsentanzen sind nicht nur die „Botschaften“ der Unternehmen gegenüber Politik und Gesellschaft, sondern erklären auch dem eigenen Management die Politik. Public Affairs hat damit zwei gegensätzlich gerichteten Kommunikationen zu koordinieren. Sie sind Schnittstellenmanager und arbeiten „partisanenartig“ als Trendmanager. Dies bringt Probleme der Loyalität und der Informationsbeschaffung mit sich.
5. Die meisten Unternehmen können den Wert ihrer Public Affairs-Abteilungen noch nicht richtig einschätzen. Ihnen fehlt die Erfahrung mit diesem Instrument. Diese Abteilungen sind relativ schwach positioniert und die Unternehmensrepräsentanzen sind personell und organisatorisch nicht optimal aufgestellt. Eine unternehmensinterne Koordination zwischen Public Affairs, Lobbying und Unternehmenskommunikation findet in vielen Unternehmen nicht in ausreichendem Maße statt.
6. Viele Unternehmen verstehen ihre Repräsentanz nur als ausführendes Organ. Damit entwerten sie diese Funktion und reduzieren sie auf die Koordination der Politikkontakte des CEOs. Nur wenn der CEO auch ein „politischer Kopf“ ist, kann die Repräsentanz erfolgreich agieren.
7. Für die Verbände bleibt aus Sicht der Konzerne nur noch die Megafonfunktion: lautstarkes Lobbying zu allgemeine Themen. Sie werden als träge, zu langsam und zu heterogen wahrgenommen. Gefordert werden eine Verschlankung der Strukturen und eine Reduktion ihrer Zahl.
8. Die Netzwerke, die die Repräsentanzen ausbilden, sind traditionelle face-to-face-Beziehungen. Es sind Vertrauensbeziehungen, die eher symbiotische Qualität haben und nur sekundär auf Nutzenmaximierung ausgelegt sind. Netzwerke in Berlin sind personen- und eventgetrieben, in Brüssel hingegen informationsgetrieben.
9. Entgegen landläufiger Meinung handelt es sich beim Lobbying um keine reine Tauschbeziehung. Vielmehr kann die Beziehung zwischen Unternehmen und Politik als ein zweistufiger Delegationsvorgang beschrieben werden, bei dem die Auszahlungsformen höchst unterschiedlich sind. Der Unternehmensvorstand „beauftragt“ einen Public Affairs-Agenten. Dieser wiederum „beauftragt“ die Politik (Ministerialbeamte, Politiker, etc.). Die „Auszahlung“ wird aber in unterschiedlichen Formen und Richtungen geleistet.

10. Der Trend geht dahin, Public Affairs und die Unternehmensrepräsentanzen zu einem Bestandteil des Top-Level-Managements zu machen. Sie werden Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. In diese Richtung gehen auch die Integration von Think Tanks, CSR-Management und Stakeholder-Management (Verbände und andere Unternehmen). Gleichzeitig benötigt die Unternehmensrepräsentanz relative Autonomie, um erfolgreich handeln zu können.
11. Public Affairs-Management und Unternehmensrepräsentanzen tragen zur Transformation des Kapitalismus bei, indem sie die strikte Trennung zwischen Politik und Wirtschaft durchmischen. Ein Markt für dieses Schnittstellenmanagement entsteht, der auch für die Politik attraktiv wird. Public Affairs fördert das strategische Denken in der Politik.
12. Für die Gewerkschaften bedeutet dieser Trend, dass sie den großen Unternehmen nicht nur als arbeitsmarktpolitische Akteure begegnen. Die Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen wird ergänzt durch die Konfrontation mit den autonomer werdenden Unternehmen auf der politischen Ebene. Als politischer Verband treffen sie auf die Public Affairs-Strategien der Unternehmen in der Politikarena. Sie werden gezwungen sein, sich mit Public Affairs – Lobbying, Issue management – und flankierenden Aktivitäten auseinanderzusetzen und können sich nicht länger auf die tradierten Beziehungsformen verlassen.

# Einleitung

In den letzten Jahren lässt sich beobachten, wie Unternehmen parallel zu den Verbänden eine stärkere Rolle in der Politik spielen und in den politischen Raum drängen (Busch-Janser 2004: 24ff.; Speth 2006: 222 ff.; Winter 2007: 220 ff.). Die Verbände hatten seit Jahrzehnten im politischen System der Bundesrepublik die Aufgabe, die Interessen der Unternehmen zu bündeln und gegenüber der Politik zu vertreten. In jüngster Zeit wurden in Berlin rund 100 Unternehmensrepräsentanzen gegründet.<sup>1</sup> Die Unternehmen betreiben damit neben den Verbänden eigenständig Lobbying.<sup>2</sup> Sie vertrauen den Verbänden nicht mehr: wir erleben den Beginn einer Erosion des Korporatismus. Die mächtigen Interessen-verhandlungs-Instanzen leisten nicht mehr, was sie bisher versprechen konnten. Folglich sehen sich Unternehmen gedrängt, ihre Interessen wieder selber zu vertreten. Sie ‚neoliberalisieren‘ sich in dieser Sphäre: sie vertrauen nicht mehr allein auf die Kollektivinstanzen und gehen eigenständig, wenn auch nicht mehr wechselseitig sich stützend, in den politischen Interessenkampf. Was sie an politisch-verbandlicher Führung verlieren, ersetzen sie durch Kommunikation, d.h. durch ‚indirekte Führung‘, wie sie die Kommunikation einzusetzen versuchen.

Hinzu kommt, dass immer mehr ausländische Firmen auf den deutschen Markt drängen. Sie sind in der Regel nicht Mitglied in einem Verband und bedienen sich deshalb neu entstandener Vermittlungsagenturen, sogenannter Public Affairs-Agenturen (vgl. Schuster 2005), um ihre Interessen gegenüber der Politik geltend zu machen. Daneben gibt es immer mehr amerikanische Vorstandsvorsitzende und -mitglieder, denen das deutsche Verbandssystem fremd ist und die den Nutzen einer Verbandsmitgliedschaft niedrig bewerten.

Hinzu kommen international tätige Anwaltsfirmen, die in den Markt der politischen Interessenvertretung eingestiegen sind. Beobachtungen lassen erwarten, dass hier eine Entwicklung beginnt, die in den USA schon weiter fortgeschritten ist (vgl. Thunert 2001; vgl. auch Kollmann 1998; Thomson/John 2006; Coen/Grant 2006; Sebaldt 2007).

Nicht der USA-Hinweis ist entscheidend, sondern der damit einhergehende Verweis auf neoliberale Strukturen. Dort agieren keine großen Verbände, sondern übernehmen agile Unternehmen *leadership* im Interessengeschäft (auch für andere). Diese Public Affairs-Agenturen bieten auch mittelständischen Unternehmen ihre Dienste an, die sich keine eigene Repräsentanz in Berlin leisten können.

Unternehmen sind aber nicht nur in den nationalen Hauptstädten wie Berlin, sondern auch in Brüssel präsent, denn dort fallen zunehmend politische Entscheidungen und werden Regulierungen vorbereitet, die dann in nationales Recht umgesetzt werden (vgl. Michalowitz 2004b; Lahusen/Jauß 2001; Schendelen 2002+2007; Kraft 2006; Thomson/John 2006). Unternehmen beklagen sich darüber, dass ihre Verbände immer noch zu stark national orientiert und organisatorisch wenig flexibel sind.

Die Zunahme des direkten Lobbying durch Unternehmen hat verschiedene Gründe, die nicht nur in den Verbänden liegen, sondern auch mit der Politik und der Ministerialbürokratie selbst zusammenhängen. Politik fragt zunehmend nach Expertise durch Unternehmen (vgl. Kopp 2003; Busch-Janser 2004; Priddat 2005; Coen/Grant 2006; Wehrmann 2007: 44).

Lobbying ist aber nur eine Dimension des politischer werdenden Selbstverständnisses von Unternehmen. Hinzu kommt die Dimension, die mit den Begriffen Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility (CSR) umschrieben wird (Glombitza 2004). Die Unternehmen – große wie kleine – beziehen zunehmend auch die Öffentlichkeit in ihre strategischen Überlegungen ein, so dass insgesamt von einer Multi-stakeholder-Strategie der politischer werdenden Unternehmen gesprochen werden kann (vgl. Berg 2003; Milne-witsch 2005; Münchow 2005; Thomson/John 2006).

1 Ca. 120 (nach Schätzung von Wehrmann 2007: 41, Fn. 4).

2 Schätzungen gehen von circa 4500 in Berlin tätigen Interessenvertretern aus (Germins/Meck 2003). Die beim Deutschen Bundestag geführte Lobbyliste enthält nur Verbände und Vereine mit einem Büro in Berlin und zählt derzeit zirka 1900 Einträge (Bruns u.a. 2005). Bei ihrer erstmaligen Veröffentlichung im Jahre 1974 waren es gerade einmal 635, und vor dem Regierungsumzug von Bonn nach Berlin im Jahre 1999 gab es 1175 Einträge (Hinner 2003). Daneben bestehen Unternehmensrepräsentanzen, PR- und Public Affairs Agenturen, Beratungsunternehmen und Anwaltskanzleien“ (Wehrmann 2007: 41).



Man reflektiert alle Beziehungen, nicht nur die vermeintlich strategisch wichtigen, nicht nur die notwendigen internen, sondern alle. D.h. vor allem Beziehungen, die einem deshalb wichtig werden könnten, weil sie die Marktbeziehungen anzweifeln oder stören könnten. Wer stört, wird nicht selber gestört, sondern potentiell integriert: als *stakeholder*, der kritisch das soziale Anliegen des Konzerns – in seiner paradoxalen Gesamtheit – thematisiert, und somit Gelegenheit gibt, seine Marke zu stabilisieren.

Der neue Begriff für diese Neupositionierung der Unternehmen heißt Public Affairs-Management. Es basiert auf einer Literatur zum ‚interest intermediation‘, das Irina Michalowitz zu einer ‚logic of Lobbying‘ ausformuliert hat (Michalowitz 2004b; vgl. auch Gioacchino/Ginebri/Sabani 2004). Der Begriff der ‚Public Affairs‘ wirft aber einige Fragen auf, die sowohl die Organisation der Außenbeziehungen von Unternehmen wie auch die interne Organisations- und Entscheidungsstruktur von Unternehmen betreffen.

# Kapitel I

## Public Affairs, Public Relations und Lobbying

Public Affairs ist die „Vertretung und Vermittlung von Unternehmens-, Mitarbeiter- und Mitgliederinteressen im politischen Kontext, direkt durch Lobbying (Government Relations), also Kommunikation mit und Beratung von Entscheidungsträgern, und indirekt über Meinungsbildner und Medien“ (Althaus/ Geffken et al. 2005: 262). Knapper formuliert es Strauch: Lobbying wird betrieben „als Einwirkung auf Entscheidungsträger und Entscheidungsprozesse durch präzise Information“ (Strauch 1993: 19). Eine angemessene Definition des Lobbyismus „kennzeichnet diesen als Tauschgeschäft von Informationen und politischer Unterstützung gegen die Berücksichtigung bestimmter Interessen bei der staatlichen Entscheidungsfindung“ (Wehrmann 2007: 39; Sebaldt 1997: 374).

Public Affairs ist ein Oberbegriff, der mehrere Aktivitäten zusammenfasst; im Kern ist und bleibt Public Affairs Lobbying. Auf der einen Seite geht es darum, Regierungen, Parlamente, Behörden, Gemeinden und Verbände zu beeinflussen, auf der anderen Seite ist auch die Gesellschaft als solche das Ziel des Public Affairs. Damit setzt sich Public Affairs aus der eher diskreten Interessenrepräsentation in der Politik und aus der Beratung von Politikern und der exportorientierten Öffentlichkeitsarbeit zusammen (Althaus/Geffken et al. 2005: 262). Zwei Dimensionen werden gebündelt:

- A. eine Art von Verbesserung des allgemeinen wirtschaftlichen und politischen Klimas für die Unternehmen durch Beeinflussung von Politik, Meinungsbildner und der Öffentlichkeit (vgl. Radunski 2006: 315).
- B. Die Begrenzung negativer Auswirkungen der Aktivitäten einer Regierung in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Angelegenheiten, die das Unternehmen betreffen (z.B. Gesetzgebung) (vgl. Radunski 2006: 315).

Public Affairs arbeitet mit erweiterten Instrumentarien als die gewöhnliche politische und Unternehmenskommunikation. Weder Public Relations noch Lobbying im klassischen Sinne reichen hierzu aus; es geht eher in Richtung Public Affairs-Management. Public Affairs bedient sich dann

- wissenschaftlicher Analysen,
- Themen- und Wissensmanagement,
- Lobbying,
- Public Relations,
- politischer Kommunikation
- und Werbung (vgl. Radunski 2006: 315).

Lobbying ist eine Unterabteilung von Public Affairs: „Eine Lobby ist jeder Zusammenschluss von Personen oder Organisationen zur Vertretung gemeinsamer Interessen gegenüber Dritten, insbesondere gegenüber Gesetzgebern und Verwaltung, und Lobby sei eine Methode und die Anwendung dieser Methode im Rahmen einer vorzubereitenden oder bereits festgelegten Strategie, Informationen zu sammeln, aufzubereiten und weiterzugeben und auf die Entscheidungszentren und Entscheidungsträger einzuwirken, wobei das wichtigste Mittel der Informationsaustausch ist“ (Strauch, in: Münchow 2005: 40).

Gemäß dieser Definition beschränkt sich die Tätigkeit einer Lobby, das Lobbying, eindeutig auf die Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern. Das Ziel des Lobbying ist die stille, diskrete Kommunikation mit Entscheidungsträgern; sie wird somit zu einem Teil von Public Affairs. Public Affairs umfasst als strategische Kommunikation hingegen mehr als Lobbying (vgl. Speth 2004: 164; Speth 2006: 231 ff.). M. Althaus sieht den Grund für diese neue Ausweitung darin, dass Public Affairs dort ansetzt, „wo öffentliches Vertrauen und Exklusivität der politischen Mitsprache nicht mehr gegeben sind, sondern von Fall zu Fall neu erstritten werden müssen. Dabei werden auch Techniken genutzt, die dem Wahlkampfmanagement und politischem Marketing entlehnt sind. Public Affairs, das ist die Praxis der politischen Beratung, der politisch strategischen Kommunikation und der Interessenvertretung auf der Basis interdisziplinärer wissenschaftli-

cher Ausbildung in den Sozial-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften“ (Althaus 2005a: 2; vgl. auch Althaus 2004a).

Vieles von dem, was Public Affairs leistet, war klassisch den Public Relations zugeordnet. Doch ist Public Affairs keine Unterabteilung der Public Relations: „Für Public Affairs sind Kommunikationsleistungen der klassischen Public Relations ein wichtiger Teil. Aber so wenig Politik nur aus Kommunikation besteht, so ist doch Public Affairs nicht nur eine Kommunikationsfunktion. Im Vergleich sind die erheblich stärkeren Komponenten politische Analyse, inhaltliche Beratung, juristische Betreuung, Beziehungen zu Verwaltungen, politischen Gremien und sozialen Organisationen, Mitarbeit an unternehmerischen Grundentscheidungen von der Public Relations nicht abgedeckt“ (Althaus 2005a: 4 f.). Neben allem, was Public Relations für die Unternehmen in der Politik leisten, arbeitet Public Affairs noch in einem anderen Bereich, der über das klassische Lobbying hinausgeht:

„Public Affairs bauen auch auf genaue Kenntnis von Gesetzgebung und Regulierungsprozessen, zielen auf eine Mitgestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen, organisieren und mobilisieren Personen und Gruppen; Public Affairs setzen sich ins jenseits der Kommunikation viel intensiver mit den Interessen und Strategien anderer auseinander, ihr Kernbegriff ist der ‚Stakeholder‘, das sind interessierte Akteure im Umfeld des Unternehmens – Freunde, Alliierte auf Zeit, Konkurrenten, Gegner, neutrale, Beobachter. Diese Stakeholder werden nach genuin politischen, nicht nur nach kommunikativen Kategorien bewertet: Macht, Legitimität, Dringlichkeit“ (Althaus 2005a: 8).

Hier weist Public Affairs durchaus in Richtung strategischen Marketings. Strategisches Marketing im Wirtschaftsbereich geht von einem ‚unmangeable consumer‘ aus, von ‚multioptionalen Konsumenten‘ oder von der ‚Fragmentierung der Märkte‘. Konsummuster werden immer schwerer erkennbar, Zielgruppen weisen eine immer geringer werdende Halbwertszeit auf und einmal erzielte Wettbewerbsvorteile werden flüchtig“ (Liebl 2006). Diese Diagnose trifft für den politischen Bereich genauso zu. Wenn strategisches Marketing im Wirtschaftsbereich nun „Methoden entwickelt, um die Vorstellungswelt von Konsumenten zu erfassen und daraus Maßnahmen für die Weiterentwicklung eines Geschäftes abzuleiten“ (Liebl 2006), dann haben wir es bei Public Affairs, wenn wir den Stakeholderansatz, den Althaus oben vorstellt, analog setzen, mit politisch-strategischen Prozessen zu tun, die die Vorstellungswelt der Wähler erfassen im Hinblick auf Machterhalt unter verschärften Wettbewerbsbedingungen (vgl. auch Pinkham 2005).

Public Affairs hilft dann der Politik, den Wettbewerb unter neuen Bedingungen besser zu bestehen, vor allem aber vorher: generell besser zu verstehen. Dass die Unternehmen, die Public Affairs betreiben, wiederum die Politik besser verstehen wollen, ist ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt; möglicherweise ist diese Art von Trendmanagement sogar der erfolgreichere Teil des Public Affairs (wenn wir davon ausgehen müssen, wie Irina Michalowitz für die EU zeigt, dass Lobbying nicht so erfolgreich ist, wie man ihm unterstellt (Michalowitz 2004a+b)). Das Public Affairs als strategisches Marketing noch weiter ausgelegt sein muss, sei nur erwähnt; diese Dimension lässt sich nicht so leicht in die Politik übertragen. Es geht um die Weiterentwicklung von Ansätzen des strategischen Managements „unter den Bedingungen hochgradig komplexer Märkte... Überlegungen zur Positionierung und Kompetenzentwicklung müssen ergänzt werden durch neue strategische Konzepte zur Analyse des turbulenten Unternehmensumfelds und eine neue Sichtweise auf Strategie: denn Wettbewerbsvorteile lassen sich nur noch erzielen und zukünftig sichern, wenn es gelingt, neue Märkte zu generieren, neue Spielregeln im Wettbewerb zu etablieren und neue Business-Designs, die Wert schaffen, zu entwickeln“ (Liebl 2006).

Hierin können Public Affairs-Agenten oder Agenturen nützliche Beiträge liefern, wahrscheinlich aber Think Tanks noch mehr. Doch werden neue Führungsprozesse in der Politik nötig, die aktuell nicht so sichtbar sind (zur Strategie der Politik vgl. Fischer/Schmitz/Seberich 2007; der englische ‚Strategic Survival Guide‘ (aus dem *cabinet office*) definiert Anforderungen an den Politikprozeß, die für Deutschland ungewöhnlich sind, vor allem, weil sie die kommunikativen und evaluativen Prozesse betonen. (Zur strategischen Dimension der Public Affairs vgl. Pinkham 2005 und Wagner 2006). Elemente dessen aber werden von Public Affairs unbedingt gefordert und in den Politikprozess immer schon eingebracht.

Doch geht es bei Public Affairs im Kern um Lobby. Verbände, die klassischen Lobbyorganisationen, bedienen sich verschiedener Lobbytechniken, um die politischen Entscheidungsträger zu beeinflussen:

- persönliche Kontakte und Arbeitsgespräche,
- Monitoring,
- Positionspapiere,
- Öffentlichkeitsarbeit und Medienpräsenz,
- parlamentarischer Abende,
- parlamentarischer Anhörungen,
- personelle Verflechtungen,
- Wahlkampfunterstützungen und Spenden (Haak 2006: 177; auch Lösche 2006: 339 ff.).

Vieles von dem, was Verbände im Lobbying leisten (vgl. Mai 2006), übernehmen die Public Affairs-Agenten oder Agenturen:

- Public Affairs-Agenten sind ‚in-house-Akteure‘, bei Unternehmen angestellt und ihnen zur Loyalität verpflichtet.
- Public Affairs-Agenturen hingegen sind selbständige Organisationen, die vom Unternehmen für Public Affairs Angelegenheiten in Vertrag genommen werden.

Public Affairs-Agenturen sind so etwas wie Unternehmensberater im politischen Raum (Lianos/Kahler 2006: 292; die Branche lässt sich nach vier Typen differenzieren: 1. einzelne Berater, 2. inhabergeführte inländische Agenturen, 3. auf Public Affairs ausgerichtete Abteilungen internationaler Agenturverbände, 4. so genannte Fullserviceanbieter aus internationalen Netzwerken, zumeist PR-Agenturen (Lianos/Kahler 2006: 293)).

„Public Affairs-Agenturen unterstützt Unternehmen dabei, die richtige Ansprechpartner in Regierung, Behörden und Parteien zu identifizieren, sie helfen bei der Konzipierung von Kampagnen, sie übernehmen das Monitoring, also die dauerhafte Überwachung politischer Prozesse. Sie berichten an ihre Auftraggeber aus Unternehmen, organisieren Veranstaltungen und konzipieren Lobbystrategien“ (Lianos/Kahler 2006: 290; vgl. auch Bender/Reulecke 2004, Thomson/John 2006). Von den Konzernlobbyisten, auf die wir uns hier konzentrieren, unterscheiden sie sich durch ihre relative Neutralität. Sie sind zum einen verbandsunabhängig, zum anderen in einer Weise arbeitsteilig spezialisiert, wie es die *in-house*-Konzernlobbyisten – mit ihren oft erstaunlich kleinen Abteilungen (2 – 13 Personen) – nicht leisten können. „Spezialisierung, inhaltliche Qualität, absolute Vertrautheit mit dem jeweiligen Politikfeld hat eine nicht gekannte Bedeutung erreicht. ... in dem Maße, in dem reines Kontaktmakeln der Vergangenheit angehört, sind Informationen und Informiertheit die wichtigste Währung im Geschäft. ... Sie müssen besser Bescheid wissen. Spezialisten fürs Allgemeine sind nicht gefragt, Sachkenntnis im Detail gehört die Zukunft“ (Lianos/Kahler 2006: 292).

In diesem Zusammenhang sollte man insbesondere bei den Public Affairs-Agenturen zwischen Spezialisten differenzieren, die im Policy-Bereich (Politikbereich, in dem es um Gestaltung und Problemlösung geht) arbeiten, und jenen, die den Politics-Bereich (Organisation, Personal, Medien, Geld, analytische Recherche oder Strategie) verantworten (vgl. Althaus 2004b: 40).

## **Lobbying: das Kerngeschäft**

Die Forschung zum Lobbying hatte sich erst einmal auf Netzwerkanalysen konzentriert, zum Teil über eine Theorie von Tauschbeziehungen (van Waarden 1992: 32; auch Lösche 2006: 339). Die ‚exchange theory‘ (vgl. Pappi/ Henning 1998: 558; Bouwen 2002; Henning 2000) versucht, das Anreizproblem zu klären: was bekommen die Politiker beziehungsweise Beamten dafür, dass sie dem Einfluss von Public Affairs-Agenten nachgeben?

Dabei wird Lobby als spezifische Variante der Politikberatung behandelt (Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006; vgl. insbesondere Radunski 2006, Lösche 2006, aber auch Bennedsen/Feldmann 2006); der Diskurs

über die demokratische Legitimität des Lobbying (Jens 2006; Kraft 2006; Leggewie 2006; Lösche 2006: 340 f.) geht in neuerer Forschung über in eine Erörterung von *cost/utility*-Relationen von ‚transparency‘ (Breton/Galeotti/Salmon/Wintrobe 2007).

Mark Pollack folgend (Pollack 2003), entwickelt Irena Michalowitz ein principal-agent-Modell der Delegation der Aufgabe des politischen Einflusses, das zweistufig läuft (Michalowitz 2004a + 2004b):

- der principal (das Unternehmen) delegiert die Aufgabe an einen agent (Lobby-Agenten);
- der agent (Lobbyist) geht mit dem Politiker/Beamten wiederum eine Tauschbeziehung ein:

Unternehmen (principal)

|  
(agent) Lobbyist = [pol. Tausch] Politiker/Beamter

Wenn wir einmal außer acht lassen, dass diese Relationen für EU Lobbying entwickelt wurde, insbesondere für die intensivere Analyse von externen Public Affairs Agenturen, dann wird sofort klar, dass auf der Basis der bisher dominanten Literatur – der politischen Tauschtheorie – deren Mängel durch Ergänzung mit einer anderen Theorie: der Principal-Agent-Theorie, behoben werden soll. Die Abstraktheit der Beziehung Unternehmen/Politik differenziert sich über eine neue Brückenfunktion des Lobbyagenten. Er ist eindeutig ein Vermittler, der allerdings in zwei unterschiedlichen Vertragsverhältnissen steht:

- Einerseits in dem Vertrag mit dem Unternehmen, wenn er als externer Lobbyist arbeitet oder sogar in einem Angestelltenvertrag, wenn er als *in-house*-Lobbyist tätig ist.
- Andererseits in einem informellen Vertrag mit dem Politiker oder Beamten, den zu beeinflussen der Gegenstand des ersten Vertrages ist.

Der Vertrag mit dem Unternehmen ist a) ein Auftragsvertrag, der b) offen bleiben muss: man kann den Auftrag nur bedingt erfüllen, nämlich nur dann, wenn der informelle Vertrag zwischen Lobbyisten und zu Beeinflussenden wirksam ist. Für Unternehmen lohnt es sich folglich nur, Verträge mit Lobbyisten abzuschließen, die informelle Verträge eingehen können oder bereits (in der Form von Netzwerkbeziehungen) ‚besitzen‘. Es geht um Zugang zu Adressen: *access* (Bouwen 2002).

Netzwerke organisieren Zugang zu Adressen (Tacke 2000; Hiller 2005; auch Winter 2007: 227 ff.). Lobbying definiert sich als eine Art von Beziehungsmanagement, das auf der Basis des Adressenzuganges Einfluss platzieren kann. Den Einfluss beschreibt Jan Beyers als ‚voice‘ (Beyers 2004). Wenn Lobbyisten ‚voice and access‘ haben, haben sie Zugang zu Adressen, denen sie etwas vermitteln können; ihr Auftraggeber muss ‚etwas zu sagen haben‘, ein einflussreiches Gewicht. Als Public Affairs-Agenten ist ihre ‚voice‘ zugleich die Stimme politischer Kommunikation, die parallel oder zusätzlich zum direkten Zugang zu Entscheidern zum Einsatz kommt.

Public Affairs-Agenten sind entweder funktionale Vermittler, die Zugänge schaffen, in denen anderen ihren Einfluss geltend machen; oder sie haben selber Einfluss, weil sie über den Zugang hinaus Vertrauensbeziehungen aufgebaut haben, in denen sie nicht nur als Anbieter auftreten, sondern selber nachgefragt werden: als eine *consultancy*, die sich die Instanzen, die sie nachfragen, ansonsten als Berater nicht leisten könnten.

Der Kern des Public Affairs ist und bleibt Lobbying. „Private Akteure bieten Informationen zur möglichen Wirkungsweise von Rechtsakten an und verlangen im Gegenzug Einfluss. Politische Entscheidungsträger fragen Informationen nach und bieten dafür zumindest Zugang zu Rechtssetzungs- und Willensbildungsprozessen, eventuell auch Einfluss“ (Michalowitz 2004a: 7; vgl. auch Lösche 2006: 337 f.). In ihrer Analyse des EU Lobbying (Michalowitz 2004 a+b) macht Irena Michalowitz keine grundsätzliche Unterscheidung zwischen *in-house*-Agenten und externen Lobbyisten (Public Affairs-Agenturen), da die Lobbyarbeit so spezifisch ist, dass sie selbst dann, wenn sie von angestellten Unternehmensangehörigen ausgeführt wird, einer besonderen Kontrolle bedarf:

„Private Akteure, also die Unternehmen, als Prinzipale delegieren an Lobbyisten als Agenten. Dabei entstehen für principal-agent-Verhältnisse typische Probleme der Informationsasymmetrie. Da die Lobbyisten als ausführende mehr Informationen über den Prozess besitzen, können Sie diesen Informationsvorsprung nutzen, um entweder nicht alles in ihrer Macht Stehende zu tun, um die ihnen gestellten Aufgaben zu erledigen (moral hazard), oder sie entwickeln eigene Interessen, die sie auf Kosten des Prinzipals verfolgen (agent shirk). Um diese Probleme zu verhindern, stehen Prinzipale eine Reihe von Instrumenten, wie beispielsweise sorgfältige Auswahlverfahren und der simultane Einsatz verschiedener Agenten zur wechselseitigen Kontrolle zur Verfügung“ (Michalowitz 2004a: 7; 2004b: 48 ff.; Bouwen 2002: 369; Elgie/Jones 2000).

Die Interviews, die für diesen Beitrag geführt wurden (vgl. Kapitel II), zeigen, dass man auf die Auswahl der Public Affairs Leitung besonderes Augenmerk bei den Vorständen gelegt hat. Die meisten Mitglieder der Public Affairs Abteilungen deutscher Unternehmen in Berlin haben ihre Karriere im Unternehmen gemacht; bei den Leitern gibt es Ausnahmen, insbesondere dann, wenn man gut vernetzte Politiker oder höhere Verwaltungsbeamte bekommen konnte. Anstelle von externen Public Affairs-Agenturen hat man eine Public Affairs Abteilungen aufgebaut, weil man von ihnen eine besondere Loyalität erwartet. Sie haben die Qualität von spezifischen Stabsabteilungen bei den Vorständen, die mit den Public Relations- oder Kommunikationsabteilungen mehr oder minder nur lose gekoppelt sind.

Hingegen wird der simultane Einsatz verschiedener Agenten in Deutschland eher nur in Krisenzeiten gepflegt; in kritischen Situationen, wenn das Image der Firma bedroht wird, greift man auf Agenturen für politische Kommunikation und Public Affairs Agenturen zurück. Ansonsten verlässt man sich auf die Public Affairs Abteilungen, deren Leiter hochwertige Netzwerke haben, die es ihnen ermöglichen, in die laufenden Gesetzesproduktionen auf verschiedenen Ebenen einzugreifen. Man hat Kontakte zu Referenten in den Ministerien, zu Abteilungsleitern und höheren Führungskräften der Ministerien, notfalls zum Kanzler, aber vor allem zu den Abgeordneten in den entsprechenden Ausschüssen, im Bundestag wie auch im Bundesrat.<sup>3</sup> Dieses Netzwerkklavier gut zu spielen, reicht in Deutschland anscheinend aus, um den entsprechenden Einfluss zu sichern. Eine Sorge der Vorstände, dass die Public Affairs Abteilungen unzuverlässig arbeiten würden, wird nirgends geäußert.

Allerdings gibt es einige Hinweise, dass dann, wenn Public Affairs mehr strategisch betrieben würde, auch in enger Zusammenarbeit mit den Kommunikationsabteilungen der Unternehmen, ein abgestimmter Einsatz von Lobbyaktivitäten, Kommunikation und *issue-management* größeren Erfolg gewährleisten würde. Denn in vielen deutschen Unternehmen herrscht noch die Meinung vor, der Vorstand könne im Gespräch mit Ministern oder dem Kanzler alles erreichen (allerdings mit zunehmender Enttäuschung bei der großen Koalition, die sich als extrem entscheidungsunfreudig gibt, mit erheblichen Nachteilen für Lobbying).

Multi-voice-Lobbying ist eine andere Form der Koordination und Zusammenarbeit, um die Durchsetzung des Einflusses zu erhöhen. Das Ziel des Multi-voice-Lobbying ist es „durch unterschiedliche Akteure eine möglichst große Unterstützungsfront für ihre Interessen zu generieren, in denen jeder einzelne Akteur seine Stimme im Sinne von speziellen Ressourcen, Netzwerken und Fähigkeiten zur Erreichung des gemeinsamen Ziels einsetzt“ (Münchow 2005: 47). Dabei wird versucht, alle Partner (Agenturen, Verbände, Unternehmen) zusammenzuschließen, um so über möglichst viele Kanäle Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Aus den unterschiedlichen Fähigkeiten wird dann die Beeinflussungsstrategie arbeitet, die den meisten Erfolg zu haben verspricht. Letztlich kann man die Mehrgleisigkeit der Interessenvertretung als Folge eines immer komplexer werdenden Systems betrachten, dem ein einzelner Akteur nicht mehr Herr werden kann, ohne in seinen speziellen Stärken schwächer zu werden. „Getrennt marschieren – vereint schlagen“

---

3 Auch wenn, wie Lösche deklariert, der Einfluss auf die Ministerialbürokratien der bedeutsamste ist, weil dort die Gesetze formuliert werden (Lösche 2006: 337f.). „Lobbying ist besonders effizient, wenn es gelingt, einen Gesetzentwurf bereits in der ersten Phase seiner Entstehung, als Referententwurf, zu beeinflussen. In späteren Stadien können Änderungen nur noch in geringem Maße durchgesetzt werden (Bender/Reulecke 2004: 50). Daher zählen die Referenten und Sachbearbeiter in den Ministerien zu den zentralen Adressaten des Lobbying (Köppl 1998: 25). „Um gegebenenfalls rechtzeitig und erfolgreich intervenieren und zugleich vertrauensvolle Beziehungen aufbauen zu können, ist der permanente Dialog der Interessenvertretern mit der Arbeitsebene in den Ministerien von hohem Wert“ (Wehmann 2007: 43). „Der politischen Gestaltungsdominanz der Regierung und ihrer Ministerialverwaltung entsprechend, konzentriert sich die politische Einflussnahme deutscher Interessenvertreter primär auf den exekutiven Bereich und erst in zweiter Linie auf den parlamentarischen – und auch dort sind im Regelfall Abgeordnete der Regierungsmehrheit gefragt als solche der Opposition“ (Sebaldt 2007: 105).



hieß die von Zumpfort (Cheflobbyist TUI AG) geprägte Devise (Zumpfort 2003; Leif/Speth 2003: 296; Speth 2006: 235). Man kann diese Maxime fast als Programm des Multi-Voice-Lobbying verstehen.

Public Affairs ist, aus dieser Perspektive betrachtet, eine kleine Version des Multi Voice Lobbying. ber die klassische Lobbyarbeit hinaus wird, mit anderen, nämlich kommunikativen Mitteln, auf die Politik einzuwirken versucht, manchmal mit dem Umweg über die Medien. Dazu bedarf es anderer Partner als nur der Public Affairs Abteilung, die sich oft zu Recht korrekt als Government Affairs-Abteilung bezeichnet. Multi Voice Lobbying allerdings setzt eine Kombination vieler einzelner Public Affairs Strategien voraus, die ein wenig schon wieder an die alten korporatistischen Modelle erinnert, gleichsam an die ‚Runden Tische‘, an denen mit den Regierungen Politische Verträge ausgehandelt wurden. Ihre Ressourcenbasis für diese Strategien ist allerdings vorhanden; alle Public Affairs-Agenten sind untereinander vernetzt. In Berlin gibt es mehrere etablierte regelmäßige Diskursrunden.

Die Komplexität der politischen Entscheidungsprozesse, die Mannigfaltigkeit der Einflussgruppen bringen es mit sich, dass die Beziehungen zwischen Public Affairs-Agent und Politiker oder Beamten nicht als Tauschbeziehung dargelegt werden kann, obwohl sich ein Reziprozittsmodell natürlich erst einmal als Erklärung anbietet. Von der Politik her besteht aber ein „Ungleichgewicht im möglichen Tauschverhältnis mit privaten Akteuren; zwar besteht eine Nachfrage nach Informationen, jedoch kann diese, selbst wenn Entscheidungsträger dies wollten, aufgrund der Vielschichtigkeit des Prozesses nicht unbedingt mit Einfluss entlohnt werden. Es scheint daher erstaunlich, dass private Akteure es dennoch für wichtig achten, Lobbying zu betreiben. Dazu ist jedoch zu bemerken, dass politische Entscheidungsträger einen entscheidenden Vorteil besitzen: Etwas vereinfacht formuliert, sind sie die einzigen, die verbindlich über einen Rechtsakt entscheiden können; in anderen Worten: Sie besitzen eine Art Monopol auf die Rechtsetzung.

Private Akteure besitzen jedoch kein Monopol auf das Informationsgut, das sie anbieten, sondern stehen im Wettbewerb mit Konkurrenten um den Einfluss auf den Charakter eines Rechtsaktes. ... Private Akteure müssen daher Lobbying betreiben, um sich zumindest die Möglichkeit zu bewahren, Einfluss zu nehmen. In diesem Zusammenhang könnte die Nutzung verschiedener Lobbyingtypen einen Versuch privater Akteure darstellen, sich durch optimale Anpassung der eigenen Angebotsmglichkeiten an die Bedürfnisse der Institutionen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen privaten Akteuren zu verschaffen“ (Michalowitz 2004a: 12 f., 2004b: 50 ff.; Wehrmann 2007: 44).

Die Asymmetrie zwischen Entscheidungsmonopol der Politik und öffentlichem Gut Information zeigt, dass wir es nicht mit einer Tauschbeziehung zu tun haben, oder wenn, dann mit einem asymmetrischen Tausch. Die Entscheidung, die die Politik fällt, hänge nicht allein von den Informationen ab, die die Lobby liefert. Dass der Einfluss der unternehmensspezifischen Public Affairs-Agenten nicht immer oder auch gar nicht häufig gelingen kann, ist allein schon dadurch einsichtig, dass es viele solcher Einflussversuche gibt, die untereinander durchaus inkongruent sein können, bzw. im Wettbewerb zueinander stehen.<sup>4</sup> Die Beziehungen zwischen Public Affairs-Agenten und Politikern beziehungsweise Beamten haben die Form unvollständiger Verträge; es ist systematisch ein Kontingenzfaktor eingebaut. Und das Management des Public Affairs Prozesses kann sich nicht auf ein oder zwei Kontakte verlassen, sondern braucht ein Netzwerk, das man auf allen Ebenen des politischen Wertschöpfungsprozesses aktivieren kann: bei den Referenten, bei den Abteilungsleitern, bei den Staatssekretären, bei den Ministern, notfalls beim Kanzler, bei den Parlamentariern im Bundestag wie im Bundesrat, in den Ausschüssen, etc. (Wehrmann 2007: 43 ff.). Es zeigt sich, dass Lobbying in komplexer werdenden Politikprozessen nicht nur eines etwas komplexeren Einflussmanagements bedarf, sondern es ist gleichzeitig zwei weitere Formen mitbenutzen muss:

- die Koordinierung der eigenen Lobbyaktivitäten mit denen der anderen Unternehmen und der Verbände (Multi Voice Lobbying) und
- die Ausweitung über die Lobbytätigkeit hinaus auf politische Kommunikation, in ihren verschiedenen Facetten (Public Affairs).

<sup>4</sup> Das wird besonders deutlich, wenn man die Menge der Einflussgrößen und –personen bedenkt, die zumindest Spitzenpolitiker umgeben (Priess 2006). Public Affairs Agenten sind nur eine Aspekt in einem breiten Einflusspektrum. In der zunehmenden Konkurrenz in Berlin und Brüssel könnte der einzelne Einfluß abnehmen (Wehrmann 2007: 49).

Eine andere, weitere Form des Einflusses haben wir aber bisher völlig außer Acht gelassen: es ist der Einfluss, den der Public Affairs-Agent auf seinen eigenen Vorstand haben muss. Damit die Erwartungen auf Einflussmöglichkeiten senken muss, wird es immer bedeutsamer, Sensoren im politischen Prozess zu haben, die sich, über ihre gute Vernetzung, extrem gut auskennen, bestens informiert sind, insbesondere über Entwicklungen und Strategien. Oft ist diese Information für die Vorstände zudem wichtiger als ihre Bemühungen, auf die Politik Einfluss zu nehmen; sie dienen dazu, auf die Strategie der Unternehmen Einfluss zu nehmen, in vorlaufender Reaktion auf kommende unerwartete politische Regulationen.<sup>5</sup> 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. Das sind genauso wichtige Marktanpassungsstrategien, wie der Versuch, auf die Politik einzuwirken, damit die Märkte schützt oder neue ermöglicht.

Lobbying ist ein zweifach gerichteter Einflussprozess: auf die Politik wie auf den Auftraggeber selbst. Oft ist die Korrektur des Auftrages – über eine rückvermittelte strategische Einsicht auf Grund der Kenntnisse des Politikprozesses und seiner Entwicklung – das erfolgreichere Lobbying: statt Politikkorrektur geht es dann um die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. „Als Dienstleister nehmen die Lobbyisten immer mehr die Position von Vermittlern zwischen wirtschaftlichen und politischen Eliten ein und haben die Aufgabe, zwischen beiden Systemen zu vermitteln und zu übersetzen“ (Speth 2006: 229).

---

5 Monitoring ist eine bedeutsame Lobbyfunktion, oft durch allein darauf spezialisierte Institutionen oder Agenturen betrieben (in den USA ausgeprägter als in Deutschland (Sebaldt 2007: 112)), aber generell eine immer mitlaufende Aufgabe auch des klassischen Lobbying.





# Kapitel II

## Unternehmensrepräsentanzen

### I. Ausgangsbedingungen

Mehr als 100 Unternehmensrepräsentanzen gibt es in Berlin – verglichen mit der Zahl der Unternehmen in Deutschland eine relativ niedrige Quote. Und doch verbirgt sich hinter der Zahl eine gravierende Veränderung in der Beziehung der Wirtschaft zur Politik. In Deutschland mit seiner korporatistischen Tradition waren es die Verbände, die seit Jahrzehnten diese Beziehung prägten und das Lobbying betrieben.

Betrachtet man die Unternehmensrepräsentanzen in Berlin<sup>6</sup> genauer, so fällt auf, dass beinahe alle DAX 30-Unternehmen Repräsentanzen in Berlin haben und die meisten Unternehmen auf den vorderen Rängen der Liste der hundert größten Unternehmen in Deutschland der Monopolkommission<sup>7</sup> mit Repräsentanzen in Berlin vertreten sind. Auffällig ist auch, dass bei den Unternehmen, die Repräsentanzen in Berlin eröffnet haben, kaum welche sind, die aus der Branche des Lebensmitteleinzelhandels stammen (Aldi, REWE, Lidl, Tengelmann, Tchibo, Nestlé, Unilever, Edeka). Ebenso fehlen die Landesbanken, die ihren Einfluss auf politische Entscheidungen über andere Wege ausüben.

Mit 13 Leitern von Unternehmensrepräsentanzen in Berlin haben wir halbstandardisierte Interviews durchgeführt.<sup>8</sup> Ziel der Interviews wie des gesamten Vorhabens war es, das Feld zu explorieren und erste Einblicke in einen Bereich zu bekommen, der noch sehr im Flusse ist und sich schnell entwickelt. Mit den Interviews haben wir versucht, Daten aus allen wichtigen Branchen zu gewinnen (Automobil, Telekommunikation, Sicherheit, Medizintechnik, Pharma, Elektrotechnik, Elektronik, Banken, Energieerzeugung, IT-Dienstleistungen, Industriegüter, Krankenversicherer). Aus den Interviews lassen sich generelle Trends ablesen, aber ebenso wird deutlich, dass die Ausgangsbedingungen zwischen den Unternehmen sehr unterschiedlich sind.

Staatliche Regulierung ist von Branche zu Branche unterschiedlich dicht und es gibt Branchen, die traditionell sehr enge Beziehungen zur politischen Entscheidungszone unterhalten. Eine wesentliche Ausgangsbedingung für die Gründung und die Führung einer Konzernrepräsentanz ist daher diese besondere und historisch gewachsene Beziehungsstruktur zwischen Politik und Unternehmen. Traditionell haben Automobilkonzerne und Energieversorger sehr gute Beziehungen zur Politik. Diese engen etablierten Beziehungen treffen aber auch auf die alten Industriebereiche zu, so dass Unternehmen dort sich nicht allein auf das Lobbying der Repräsentanzen verlassen müssen. Die engen Politikbeziehungen einiger Konzerne beinhalten den direkten Zugang zum Kanzleramt und zur Kanzlerin mit dem Effekt, dass die Lobbyarbeit „von unten“ entwertet oder überflüssig wird. Doch dieser privilegierte Zugang hilft nicht weiter, wenn er nicht flankiert wird durch ein integriertes Public Affairs-Konzept.

Eine neue Qualitätsstufe erreicht das Lobbying der Unternehmensrepräsentanz, wenn der Staat zugleich auch Kunde, d.h. Abnehmer der Produkte des Unternehmens ist. Dies ist vor allem in den Bereichen Wehr- und Sicherheitstechnik, Verkehrstechnologie und bei Großaufträgen zur Einführung neuer technologischer Lösungen (Mautsystem, Gesundheitskarte, Geldkarte, Ausweis mit biometrischen Daten, etc.) der Fall. Die Lobbybüros nehmen dann auch das Außengeschäft und die Kundenbetreuung wahr. In der Regel hat dies dann zur Folge, dass die Repräsentanz weit mehr Personal beschäftigt als im Durchschnitt.

6 Die Studie konzentriert sich allein auf die Unternehmensrepräsentanzen in Berlin. Eine Totalerhebung steht noch aus, aus der die Grundgesamtheit ermittelt werden könnte. Ebenso wäre es sinnvoll zu wissen, wie viel Unternehmen in Brüssel eine Repräsentanz unterhalten und wie viel Unternehmen Lobbybüros in Ländern außerhalb der EU unterhalten.

7 16. Hauptgutachten der Monopolkommission gemäß § 44 Abs. 1 Satz 1 GWB, 2004/2005 („Mehr Wettbewerb auch im Dienstleistungssektor!“), <http://dip.bundestag.de/btd/16/024/1602460.pdf>; Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes gibt es 8.643 Unternehmen, die 50 Mio. Euro und mehr Umsatz machen (Stichtag: 31.12.2005) [www.destatis.de/basis/d/insol/unternehtab3.php](http://www.destatis.de/basis/d/insol/unternehtab3.php)

8 Mit den Interviewten wurde vereinbart, dass weder ihr Name noch der ihres Unternehmens genannt wird. Die Interviews dauerten zwischen 35 und 55 Minuten und umfassten neun Fragenkomplexe. Sie wurden digital aufgezeichnet und transkribiert.

Die Gründung einer Repräsentanz scheint auch von der Regulierungsdichte der Branche abzuhängen. Je stärker die Politik in das Marktgeschehen eingreift – bis hin zur Preisgestaltung – und damit über die Existenz von Geschäftsmodellen entscheidet, desto größer ist der Zwang für Unternehmen, die politischen Entscheidungen direkt zu beeinflussen. Die Politik schafft Anreizstrukturen für das Lobbying und prämiiert damit die Beeinflussung politischer Entscheidungen.

Starke Verbände gehören zu den Grundbedingungen des bundesrepublikanischen Systems, doch neben den Verbänden haben sich Unternehmensrepräsentanzen etabliert, die damit eine umfangreichere Variationsbreite des Lobbying bekommen (Multi voice Lobbying). In den Interviews kam allerdings bei der Hälfte eine Unzufriedenheit mit der Arbeit der Verbände zum Ausdruck. Sie seien aufgrund der heterogenen Mitgliedschaft nicht mehr in der Lage, Positionen mit ausreichender Deutlichkeit und Schnelligkeit gegenüber der Politik zu beziehen. Die Kritik und die Unzufriedenheit mit den Leistungen der Verbände nehmen zu und die Verbände schaffen es immer weniger, ihrer heterogener werdenden Mitgliedschaft gerecht zu werden.

Als eine entscheidende Größe für das Unternehmenslobbying mit einer eigenen Repräsentanz hat sich die Unternehmensstruktur herausgestellt. Unternehmen mit einer Holding-Struktur haben es schwerer als Unternehmen, die nur aus unselbständigen Untereinheiten bestehen. Bei Holding-Strukturen verfügen die einzelnen Unternehmen in der Regel über eigenständige Politikkontakte und haben auch auf der Verbandsebene eigenständige Repräsentationsstrukturen ausgebildet.

Hinzu kommt für das Lobbying von Unternehmen, dass es wesentlich auch von der Aktivität des CEO abhängt. Ist dieser ein „politischer Kopf“, so ist einerseits das Verständnis für das Berliner Büro größer, andererseits wird es tendenziell aber auch überflüssig, weil der CEO in der Regel eigenständig über Politikkontakte verfügte – Zugang zum Kanzleramt, Kontakte zu Ministern, Mitgliedschaften in Gremien. Die Unternehmensrepräsentanz wird dann tendenziell zum Herbergsbetrieb für den Vorstand.

Diese und weitere Rahmenbedingungen lassen die Ausgestaltung des Unternehmenslobbying höchst individuell und auch zufällig erscheinen. Es scheint auf den ersten Blick kein dominantes Muster zu geben, das die Aktivitäten einer Unternehmensrepräsentanz prägen könnte.<sup>9</sup> Im Folgenden sollen daher die zentralen Problembereiche beschrieben werden, die in den Interviews deutlich geworden sind. In diesen Bereichen suchen alle Unternehmensrepräsentanzen nach Lösungen, die aber nicht uniform ausfallen, sondern an die jeweiligen Besonderheiten des Unternehmens, der Unternehmensstruktur, des spezifischen Politikfeldes und die jeweilige Führungskonstellation angepasst sind. Oft gibt es noch keine abschließenden Lösungen, dann experimentieren die Repräsentanzen mit mehr oder minder erfolgreich erprobten Verfahren.

## II. Kernelemente/Problembereiche

### 1. Größe und Zahl der Mitarbeiter

Am wenigsten Unterschiede gibt es bei der Größe der Unternehmensrepräsentanzen. Meist sind es drei bis fünf Personen, die dort beschäftigt sind. Sind dort mehr Personen angestellt, so hat die Repräsentanz auch erweiterte Aufgaben und ein anderes Selbstverständnis. Für die reinen Lobbyaktivitäten reichen den meisten Unternehmen drei Personen. Mehr Personen werden es, wenn der Staat für das Unternehmen Kunde ist, d.h. vor allem im Sicherheits- und Hochtechnologiebereich. Dann sind die Mitarbeiter mit der Akquise von Aufträgen und auch mit der Einwerbung von Forschungsgeldern beschäftigt.

Sind in den Repräsentanzen mehr Mitarbeiter beschäftigt, dann erfüllt das Unternehmen damit einen umfassenderen Anspruch: Veranstaltungen, Corporate Social Responsibility, Think Tank, Strategieexpertise für den Vorstand, etc.

Eine uneinheitliche Praxis gibt es bei der Gewinnung der Mitarbeiter. Ein Teil der befragten Repräsentanzleiter legt Wert darauf, dass die Mitarbeiter/innen aus dem Unternehmen kommen, weil eine intime Kennt-

<sup>9</sup> Die Repräsentanzleiter sind im Collegium, einem Lobbyistenkreis, der sich monatlich trifft, zusammengeschlossen. Eine genaue Beobachtung und Lernen voneinander ist daher zu unterstellen.

nis der Unternehmensstrukturen, der Produkte und der Besonderheiten unerlässliche Voraussetzung für das Lobbying ist. Mitarbeiter, die aus dem Unternehmen kommen, haben eine für das Unternehmen einschlägige Ausbildung – Ingenieure, Techniker, Naturwissenschaftler. Kommen die Mitarbeiter von Außen, aus der Politik und den Verbänden, dann sind es vielfach Politikwissenschaftler, Historiker und Juristen. Auffällig ist hier, dass die Tätigkeit von Lobbyisten gerne mit der von Anwälten verglichen wird. Man hat ein Mandat, das man wahrnimmt.

Die Rekrutierung von innen, aus dem Unternehmen hat – neben präzisen Kenntnissen des Unternehmens – einen weiteren Grund: „Das Marketing nach innen ist wichtiger als das Marketing nach außen. Innen, da sitzen die, die sie bezahlen“ (I, S. 2), drückt es ein Repräsentanzleiter aus. D.h. die Rekrutierung hat nicht nur eine inhaltliche, sondern auch eine strategische Dimension. Die Rekrutierung aus dem Unternehmen sichert das Überleben der Repräsentanz und gewährleistet den Informationsfluss.

Wenn Personen aus der Politik kommen, dann sind es, wenn sie jünger sind, Mitarbeiter von Abgeordneten und der Fraktionen. Wenn sie älter sind, sind es Personen, die politische Führungspositionen begleitet haben (z. B. Staatssekretäre, Abteilungsleiter oder Minister aus den Bundesländern). Die Leiter der Repräsentanzen waren häufig – wenn sie aus dem Unternehmen kommen – im Marketing oder im Vertrieb tätig.

## **2. Selbstverständnis des Büros**

Eine große Variationsbreite gibt es in der Auffassung darüber, was die Unternehmensrepräsentanz zu sein hat. Die Vielfalt in der Selbstbeschreibung spiegelt zum einen den Umstand wider, dass die Büros noch sehr jung sind. Viele sind erst mit dem Umzug der Regierung entstanden. Zum anderen drückt die Variation in der Selbstbeschreibung der Unternehmensrepräsentanzen auch aus, dass es bislang keine dominante Strategie in der Gestaltung der Regierungsbeziehungen und im Public Affairs-Management gibt.

Die Beschreibungen variieren zwischen reinem Lobbybüro, das verhindert, dass Gesetze, die dem Unternehmen „nachhaltig schaden, durchkommen ... und dass gleichzeitig neue Ideen, Lösungen ... in die Politik hineingetragen werden“ (K, S. 2) und einer in die Gesellschaft hinein wirkende „Repräsentation des Konzerns vor Ort“ (J, S. 3).

Die Hauptstadtrepräsentanz ist oft auch „Herberge“ des Vorstandes und des CEOs. Vielfach trifft sich der Vorstand oder Teile davon in Berlin. Das Büro hat diese Treffen dann zu organisieren und Politikkontakte des CEOs vorzubereiten. Bei vielen Unternehmen kommt jede Woche mehr als ein Vorstandsmitglied nach Berlin, um politische Kontakte wahrzunehmen. Das Büro hat dann vom Transport bis hin zu den Terminen alles zu koordinieren. In vielen Repräsentanzen hat der Vorstand auch eigene Räumlichkeiten, in denen auch Verhandlungen mit anderen Unternehmensvertretern geführt werden, wenn man sich nicht am Hauptstandort zeigen will.<sup>10</sup> Die Präsenz des CEO in der Unternehmensrepräsentanz kann sinnvoll für das Büro sein, wenn dadurch die Anbindung des Büros an den CEO gestärkt wird, so kann aber auch einfach nebenher laufen, wenn dadurch nur Dienstleistungen für eine Außenstelle des Vorstandes in Anspruch genommen werden.

Eine weitere vielfach gepflegte Form der Organisation der Hauptstadtrepräsentanz ist, sie als Mehrzweckeinrichtung zu begreifen. Sie ist Lobbybüro, Außenstelle des Vertriebs und Plattform für die Kommunikation mit der Gesellschaft gleichzeitig. Wenn der Staat ein wichtiger Kunde ist, dann ist Lobbying und Akquise kaum voneinander zu trennen. Wenn die öffentliche Hand der „größte und wichtigste Auftraggeber ist, dann muss man in der Nähe der öffentlichen Hand sein, um seinen Kunden zu beraten und zu betreuen“ (H, S. 1), so drückt es ein Repräsentanzleiter aus. Wenn es eigenständige Geschäftsbereiche des Unternehmens gibt, dann nutzen diese das Büro auch als Basis für die Politikkontakte, oft ohne intensive Koordination mit der Repräsentanz.

---

<sup>10</sup> Dies ist vor allem bei Merger & Acquisition bedeutsam und wenn mit der politischen Leitung anderer Staaten verhandelt werden soll.

Für andere wiederum ist die Hauptstadtrepräsentanz nicht in erster Linie Lobbybüro, sondern Basis, um das Unternehmen bekannt zu machen. „Ich bin überwiegend missionarisch unterwegs, weil ich versuche den Menschen zu erklären, was das Unternehmen XY ist und macht.“ (J, 1). Die Repräsentanz wird dann gerne als „Botschaft“ beschrieben. Diese Öffentlichkeits- und PR-Funktion wird von einigen Repräsentanzen systematisch betrieben mit Einladungen zu Events, Sommerfesten, Journalistentreffen, Ausstellungen, etc.

Dabei geht es darum, die Reputation des Unternehmens zu steigern, ganz besonders aber, den Journalisten bestimmte Sachverhalte nahe zu bringen. Die Kommunikationszwecke werden auch erfüllt durch Stiftungen oder Think Tanks, die in einigen Fällen der Repräsentanz angeschlossen sind.

In der Summe verstehen sich die Büros als Vertretungen des Unternehmens, ohne dass aber eine klare und eindeutige Linie erkennbar ist. Zweitrangig ist die Namensgebung: Der Begriff Public Affairs wird selten benutzt, meist heißt es „Governmental Affairs“ oder „Regierungsbeziehungen“ oder „Berliner Büro der Leitung“ des Unternehmens. Ein umfassender Ansatz für ein Public Affairs-Management ist nur in wenigen Fällen zu erkennen.

Da sich alle Repräsentanzleiter in dem einen oder anderen Lobbykreis (Collegium, Adler-Kreis) regelmäßig treffen, gibt es ein inoffizielles Benchmarking und einen Austausch über die jeweiligen Besonderheiten der einzelnen Büros und Unternehmen.

### **3. Einbindung in die Unternehmensstruktur**

Unternehmensrepräsentanzen sind aus mehreren Gründen der Gefahr ausgesetzt, bei Restrukturierung des Managements und bei einem Wechsel des CEOs dem Rotstift zum Opfer zu fallen. Sie werden dann als reine Kostenstellen angesehen und ein neuer CEO will neue Prioritäten setzen oder glaubt, die Politikkontakte in Eigenregie betreiben zu können. Das Lobbying nach innen, in das Unternehmen, ist daher vielfach wichtiger als das Lobbying nach außen. Als Schnittstellenmanager müssen die Repräsentanzleiter zwei gegensätzliche Logiken – die Logik der Politik und die Logik des Marktes – ausgleichen und übersetzen. Nach innen wird für die Politik geworben, nach außen für das Unternehmen.

Der natürliche Schwachpunkt aller Unternehmensrepräsentanzen ist ihre Satellitenstellung und damit die große Distanz zum Unternehmenshauptquartier. Dies zeigte sich auch in den Interviews. Alle Repräsentanzleiter versuchen mit unterschiedlichen Strategien diese Schwachstelle auszugleichen. Die Verbindung zum Unternehmen soll gestärkt werden, aber nicht allen gelingt die Einbindung in die Unternehmensstruktur optimal. Dies hängt aber auch davon ab, welchen Stellenwert einer Unternehmensrepräsentanz und damit den Government Relations durch die Unternehmensführung insgesamt beigemessen wird.

Diese lose Bindung an das Unternehmen (B, S. 6) drückt sich zuerst dadurch aus, dass die Repräsentanzleiter und die Mitarbeiter entweder nur einmal im Monat oder jede Woche einmal in der Unternehmenszentrale sind. Die enge Bindung an die Unternehmensführung ist aber „lebensnotwendig“ (E, S. 3), doch nicht allen gelingt dies optimal, was die häufigen Wechsel in den Repräsentanzleiterpositionen zeigen.

Eine intensive Reisetätigkeit ist allein noch keine gute Versicherung. Hinzukommen muss die institutionelle Anbindung an die Führungsstruktur des Unternehmens. Eine solche Anbindung gelingt aber nicht allen, doch versuchen die meisten eine Strategie zu finden, die ihnen das Überleben langfristig sichert. Hilfreich ist es, Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu rekrutieren: Repräsentanzleiter benötigen „Insider-Mitarbeiter“ um in den komplexen Organisationen, „in diesen Riesensträngen an die eigentlichen Informationen heranzukommen. Das ist unendlich mühsam“ (E, S.3) berichtet ein Repräsentanzleiter. Gerade in Unternehmen mit geschäftsführenden Bereichen sind diese Bereiche die Auftraggeber. Sie zahlen für die Tätigkeit der Repräsentanz und legen Ziele und Aufträge fest, und mit der Zufriedenheit der „internen Kunden“ lässt sich auch das Überleben der Repräsentanz sichern.

Eine zentrale Strategie besteht darin, sich direkt an den Vorstandsvorsitzenden zu binden. „Wenn sie die Position eines Unternehmensrepräsentanten vor Ort solide entwerfen wollen, dann ordnen sie diese Funktion nicht dem Top-Management unter, sondern der Unternehmenskommunikation“, resümiert ein Repräsentanzleiter (I, S. 4). Die Anbindung an das Top-Management ist häufig die an den CEO. Doch die CEOs

gestalten diese Beziehung ganz unterschiedlich. Im Idealfall ist das Büro Teil der strategischen Unternehmensführung. Das Büro ist dann Bestandteil der „Strategieplanung“ für das Unternehmen und der Vorstand mit dem Vorstandsvorsitzenden setzt sich mit dem Repräsentanzleiter zusammen (C, S. 4).

Wichtig ist, dass das Büro Teil der Stabsabteilung des CEO ist, doch oft erschwert die Holdingstruktur des Unternehmens diese Bündelung und Anbindung, denn die geschäftsführenden Bereiche haben eigenständige Public Affairs-Abteilungen, die die Repräsentanz als Dienstleister nutzen und beauftragen. Noch schwieriger wird es, wenn die Holding aus einer Vielzahl von eigenständigen Unternehmen besteht, die nur lose durch das Dach der Holding verbunden sind. In diesem Fall ist eine inhaltliche Arbeit kaum möglich.

Die Einbindung in das strategische Management ist überlebensnotwendig: „Ich gehöre zum höchsten Entscheidungsgremium meines Unternehmens. Wir sind ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie“ (I, S. 5) berichtet ein Repräsentanzleiter. Diese Position ist aber eher die Ausnahme. Und auch die Nähe zum CEO bedeutet nicht automatisch, dass damit die Unternehmensrepräsentanz gesichert ist. Denn dieser Schutz reicht nur bis zum Ende der Amtsperiode des CEO. Zudem werden in großen, vielgliedrigen Konzernen die Repräsentanzen oft von den Bereichen bezahlt, und dann gilt: „Wer zahlt, schafft an“ (A, S.7), so dass die Auftraggeber die Projekte des Büros bestimmt und nicht der CEO.

Andere Repräsentanzen sind zwar an den CEO angebunden, koordinieren sich verstärkt – gerade in global agierenden Konzernen – mit dem Lobbybüro in Washington. In diesen weltweit tätigen Konzernen hat sich das Lobbying globalisiert. Dies ist ein Nebeneffekt der Globalisierung der Stäbe in diesen Unternehmen. Ergebnis ist, dass sich die Methoden des Lobbying weltweit angleichen (K, S. 3). Umgekehrt bedeutet dies, dass den Berliner Besonderheiten – netzwerk- und personenzentriertes Lobbying – wenig Bedeutung beigemessen wird.

Ein anderes großes Unternehmen hat die Bindung des Berliner Büros an den CEO aufgelöst und es in die Kommunikationsabteilung eingegliedert. Diese Eingliederung erfolgte aber eher aus zufälligen persönlichen Karrierekonstellationen (L, S. 6). Die Unternehmensrepräsentanz wird dann durch die Vorgaben der Kommunikationsabteilung gesteuert und nur in zweiter Linie durch die Unternehmensstrategie.

Ein wichtiges Benchmark ist allerdings, ob die Repräsentanzleiter dem Vorstand und dem CEO nur berichten oder ob sie auch in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden sind – und das sind nur ganz wenige. Vieles läuft an den Repräsentanzleitern vorbei und sie müssen Glück haben, wenn sie darüber informiert werden, dass der CEO bei der Kanzlerin war. Auch über den Inhalt des Gesprächs werden sie oft nicht weiter in Kenntnis gesetzt. Bei vielen Unternehmen ist das Kanzleramt dem CEO vorbehalten und nur in Ausnahmefällen wird der Repräsentanzleiter mitgenommen.

Für eine Repräsentanz, die als Satellit organisiert ist und quasi „von außen“ Informationen aus einem weit verzweigten Unternehmensgeflecht beschaffen muss, besteht die Gefahr, ineffektiv zu arbeiten und abgeschafft zu werden. Um als Repräsentanz effektiv arbeiten zu können, benötigen die Unternehmen aber eine Gesamtstrategie für die Kommunikation mit der Politik, mit der Gesellschaft, kurz: mit allen relevanten Stakeholdern. Eine solche Gesamtstrategie ist aber nur in Ausnahmefällen erkennbar.

#### **4. Koordination der Stakeholderkontakte**

Für viele Repräsentanzen ist es kaum zu schaffen, die vielfältigen Kommunikationsbeziehungen des Unternehmens zur Politik, zu den Verbänden und zu den Medien zu erfassen und zu koordinieren. In der Regel herrscht Wildwuchs und es haben sich über die Zeit Netzwerke etabliert, die nicht einfach durch eine neue Abteilung refokussiert werden können. Auch sind die Repräsentanzleiter in der Regel zu schwach, um eine Bündelung und Strukturierung der Kommunikation zu erzwingen.

Die Koordination der Kontakte zur Politik und ihre Bündelung durch die Repräsentanz hat in Berlin eine besondere Bedeutung, weil die Berliner Politik im Vergleich zu Brüssel viel stärker durch Netzwerke und persönliche Kontakte bestimmt wird. In Brüssel steht die Vermittlung von Informationen im Mittelpunkt, in Berlin die persönlichen Kontakte. Die Europäische Kommission sucht nach Expertise und daher ist das Lobbygeschäft in Brüssel auch nüchterner, während in Berlin die Ministerialbürokratie zahlenmäßig mächtig ist



und durch eingespielte Routinen und Selbstbilder Interventionen von außen nicht immer wünscht. Viele Lobbyisten sehen ihre Hauptaufgabe daher darin, für das Unternehmen schädliche Gesetze zu verhindern.

Bei großen, in eigene Geschäftseinheiten gegliederten Konzernen verfügen die Ingenieure und Abteilungsleiter über ein eigenständiges Netzwerk von Politikkontakten, das für sie auch ein Kapital darstellt. Sie können dadurch ihre Position im Unternehmen stärken, erhöhen damit aber auch die Gefahr der Vielstimmigkeit. „Wir bremsen unsere Ingenieure oft daran, direkt mit Politikern Kontakt aufzunehmen, weil sie sich um Kopf und Kragen reden“, betont ein Repräsentanzleiter (E, S. 18). Für viele aber lassen sich die bestehenden Netzwerke nicht kontrollieren oder steuern. Dadurch entsteht ein Wildwuchs an Politikkontakten aus dem Unternehmen. „Ich kenne eigentlich nur einen (Kollegen, R.S. B. P.), der mir erzählt, dass ihm sein Vorstand regelmäßig berichtet, was er hier für Themen hatte. Für uns und für alle anderen ist es eigentlich normal, dass die Vorstände reinfliegen, mit der Kanzlerin sprechen, wieder rausfliegen, und wir höchstens wissen, dass sie da waren.“ (J, S.9). Diese Beschreibung eines Repräsentanzleiters trifft auf viele Repräsentanzen zu. Nicht nur der Vorstand hütet seine Politikkontakte, auch das mittlere Management verhält sich so.

Aus diesem Grund versuchen einige Konzerne, ihre Politikkontakte und ihre Public Affairs-Struktur neu aufzubauen, indem sie systematisch bestehende Netzwerke zu entmachten versuchen. Dass es nicht immer leicht ist, tradierte Netzwerke zu zerschlagen und Einflussstrukturen zu entwerten, gestehen alle Repräsentanzleiter ein. Wer eigenständig, ohne Absprache mit der Repräsentanzleitung Politikkontakte pflegt, würde eine Abmahnung bekommen, berichtet ein Repräsentanzleiter (C, S. 13). Diese Regelung würde aber vom CEO ausgehen, der sich die Praxis der anderen Repräsentanzen genau angesehen hat. Ein anderer Repräsentanzleiter bekennt, dass es, aufgrund der eingefahrenen Struktur, noch Jahre dauern werde, bis alle Kontakte tatsächlich über sein Büro laufen werden. Ein anderer ist noch pessimistischer: „Das werden sie nie abstellen können“ (B, S. 12). Denn selbst wenn die Kontakte zu Ministerialbeamten durch den Repräsentanzleiter angebahnt wurden, würden sie vielfach eigenständig ohne die Beteiligung der Repräsentanz weiter geführt. Bei einer anderen Repräsentanz laufen alle Politikkontakte über das Berliner Büro, weil die Repräsentanzleitung direkt in die Führungsstruktur des Unternehmens eingebunden ist und daher direkt einfordern kann: „ihr könnt das nicht einfach hier vorbei machen“ (F, S. 8).

Politik in Berlin ist aber nicht nur personengetrieben. Von der Politik wird auch Expertise nachgefragt und neue und komplexe Produkte sind stark erklärungsbedürftig. Politikkontakte zwischen Unternehmen und Ministerien oder Fraktionen laufen dann häufig so ab, dass die Repräsentanzmitarbeiter häufig Ingenieure aus dem Unternehmen mit zu den Treffen nehmen. Dies sind ausgewählte Personen, die einen Sachverhalt besonders detailliert erklären können. Wenn es um technische Inhalte geht, „da haben wir immer unsere Ingenieure dabei“ bekennt ein Repräsentanzleiter (H, S. 10). Je weniger die Repräsentanzmitarbeiter in den Projekten drinstecken und mit den Detailinformationen vertraut sind, desto häufiger müssen sie Personen aus dem Unternehmen zu den Treffen mitnehmen. Dadurch entwerten sie ihre Position, weil die Tauschkette länger wird, und der Mitarbeiter exklusive Netzwerkkontakte erhält.

## 5. Kommunikationsansatz

Die Differenz zwischen einem informations- und einem netzwerk- und eventgetriebenen Lobbying kann vor allem durch den gewählten Kommunikationsansatz deutlich werden. Viele Unternehmen verhalten sich hier aber nicht eindeutig und es herrscht eher die Tendenz vor, Public Affairs auf Lobbying, d.h. auf die Kommunikation mit dem engeren Kreis der politischen Entscheider zu reduzieren (klassische Elitenkommunikation (vgl. Jansen 2006)). Das Bewusstsein, dass Public Affairs – zu dem neben Lobbying auch Öffentlichkeitsarbeit und weitere Stakeholderkontakte zu zählen ist – „Bestandteil des modernen Wirtschafts- und Kommunikationslebens ist“ (H, S. 17), ist aber durchaus vorhanden.

In der Praxis aber ist Herangehensweise der Repräsentanzen höchst unterschiedlich und beinahe alle Mischungsformen sind zu finden. Nur ganz wenige begreifen Public Affairs, und die Repräsentanz als Teil davon, als umfassende Form der politischen Kommunikation. Die Unternehmen werden politischer, doch schlägt sich dies nicht unbedingt in den Strukturen und im Kommunikationsverhalten nieder, wengleich sich viele Repräsentanzen als „Botschaften“ ihres Unternehmens und als Instrumente zur Sicherung der

Unternehmensziele begreifen und nicht nur als Teil eines nüchternen Politikgeschäftes wie in Brüssel. Denn „ein Unternehmen hat auch Ziele im öffentlichen Raum“ (I, S. 4), wie es ein Repräsentanzleiter ausdrückt.

Nach wie vor sind die Hauptstadtrepräsentanzen sehr klein, so dass in der Regel auch ein umfassender Kommunikationsansatz kaum zu realisieren ist. Für viele ist Politik der einzige und wichtigste Kunde (siehe H, S. 4), so dass sich die Kommunikation der Repräsentanz auf die Politik, Ministerialbeamten und Fraktionsmitarbeiter beschränkt. Diese Tendenz der Abspaltung, der Beschränkung der Tätigkeit ist bei beinahe allen Hauptstadtrepräsentanzen zu finden.

In der Regel gibt es sehr starke Trennungen. Corporate Social Responsibility und Public Relations werden ausgeklammert, obwohl beide mit Public Affairs zu tun haben. Bereits durch den Begriff „Governmental Affairs“ bringen viele zum Ausdruck, dass die Hauptaufgabe des Büros darin besteht, die Beziehung zur Regierung zu pflegen und Gesetze, die dem Unternehmen schaden, zu verhindern. Eine Repräsentation des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft gehört nicht zur Aufgabe der Büros: „CSR macht bei uns ein anderer Bereich, das ist bei uns getrennt“ (K, S. 2). Auch bei einem weiteren Unternehmen sind die gesellschaftlichen Aufgaben des Unternehmens sowie die Öffentlichkeitsarbeit bei der Pressekommunikation konzentriert (C, S. 16). Andere halten CSR für „reine Lyrik“ (E, S. 23) die man machen muss. Es wird aber dann doch gesehen, dass man viel mehr in Öffentlichkeitsarbeit investieren müsste: „es passiert faktisch gar nicht, einfach unter dem Druck der vielen Aufgaben“ (E, S. 25). Denn Abgeordnete lassen sich eher indirekt durch die Bürger überzeugen und nicht so sehr mit Partikularinteressen, mit denen die Unternehmen auf sie zukommen. Diese indirekte Strategie nutzen die Unternehmen zunehmend, aber immer noch zu wenig.

Die Abspaltung der CSR-Aktivitäten ist gerade in Berlin etwas verwunderlich, weil dort die Netzwerkpflege und die Eventkultur einen größeren Stellenwert haben. Doch die personell kleinen Repräsentanzen sind überhaupt nicht in der Lage, CSR-Aktivitäten zu entfalten. Sie werden erst aktiv, wenn es gilt, das Bild des Unternehmens auch „in der Politik deutlich zu machen“ (M, S. 15). Die CSR-Aktivitäten und die Öffentlichkeitsarbeit werden in der Regel von der PR-Abteilung im Unternehmen selbst gemacht. Die Repräsentanzleiter halten sich von diesen Aufgaben auch gerne fern, weil dies reine ausführende und keine strategischen Aufgaben sind.

In der Regel halten die Repräsentanzleiter Distanz zu den Journalisten und begreifen ihre Tätigkeit als nicht-öffentlich. Mit Journalisten wird nicht geredet, weil dadurch die Kommunikation, das Lobbying gestört werden würde. Unterstützt wird diese Haltung noch dadurch, dass viele Unternehmen nur B2B-Kontakte haben und der Staat auch Kunde bzw. Auftraggeber ist.

Viele Unternehmensrepräsentanzen sind aber auch so etwas wie eine Eventagentur für das Unternehmen in der Hauptstadt. Es werden Sommerfeste ausgerichtet, Parlamentarische Abende ermöglicht, Veranstaltungen rund um das eigene Unternehmen organisiert. Diese Eventkultur hängt auch mit den Produkten der Unternehmen zusammen. Gerade die Automobilhersteller und Unternehmen, die direkte Endkundenbeziehungen haben, nutzen ihre Berliner Repräsentanz auch, um auf ihre Produkte aufmerksam zu machen und das Image des Unternehmens zu pflegen. Aber eine systematische Verbindung zum Marketing fehlt auch hier.

Für viele Unternehmen besteht das Problem, die vielfältigen Außenkontakte zu koordinieren. Bei Unternehmen mit einer Holdingstruktur und eigenständigen geschäftsführenden Bereichen ist es oft schwierig, die verschiedenen Akteure miteinander abzustimmen. „Ich gehe auf die zu, damit wir zu einer Gemeinsamkeit kommen oder eine Absprache haben „ (M, S. 17) bekennt eine Repräsentanzleiter. Von den unternehmensinternen Abteilungen wird dies in der Regel nicht geleistet, weil es oft zu viele „Zentralstellen“ gibt. „Ich bin nicht der Vorgesetzte unserer Presseabteilung, aber ich nehme das Heft in die Hand, damit das in eine koordinierte Richtung läuft“ (ebd.). Eine solche Koordination ist beispielsweise dann notwendig, wenn der CEO ein Interview gibt. Wenn die Einbindung sehr gut ist, wird es vom Berliner Repräsentanzleiter gegenlesen, um eine einheitliche Kommunikation gegenüber den politischen Entscheidern sicher zu stellen. Allein durch die Presseabteilung könne dies nicht sichergestellt werden, da ihr die inhaltliche Tiefe fehle.



## 6. Messbarkeit

Aufgrund der exponierten Stellung zwischen der Welt der Unternehmen und der Welt der Politik sind die Repräsentanzen ständig gezwungen, ihren Wert und ihren Anteil an der Wertschöpfung für das Unternehmen deutlich zu machen. Die Diskussion über die Messbarkeit von Lobbying hat die Repräsentanzen voll erfasst: „Wir müssen irgendwo wissen, lohnt sich das überhaupt, ein Lobbybüro zu haben“ (K, S. 4). Alle suchen nach Möglichkeiten und haben ganz unterschiedliche Strategien ausgebildet, mit denen sie die Kosten der Repräsentanz rechtfertigen und zeigen können, wie sie den Unternehmenszweck befördern. Gerade in Konzernen, deren Lobbying globalisiert ist und in denen die amerikanische Unternehmenskultur dominiert, steigt der Druck, dem Management Zahlen über die Aktivität des Public Affairs-Büros vorlegen zu können.

Einige bezweifeln, dass ihre Tätigkeit überhaupt messbar ist und sehen in der Diskussion „reines Theater“ und eine „Controllermentalität“ am Werk, die den spezifischen Problemen einer Public Affairs-Einheit an der Schnittstelle von zwei gegensätzlichen Logiken nicht gerecht wird. „Da lachen wir. Positiv können wir das nicht messen. Wir können nur sagen: Schließt doch das Büro und guckt mal zwei Jahre“ (E, S. 10).

Doch alle anderen versuchen mit ganz unterschiedlichen Strategien einen Nachweis über die Notwendigkeit ihres Büros für das Unternehmen zu erbringen. Allen ist aber auch bewusst, dass sich diese Tätigkeit kaum objektivieren und in Zahlen ausdrücken lässt. Viele entscheiden sich daher dafür, in einem „Performance-Dialog“ mit den internen Kunden, den Auftraggebern aus dem eigenen Unternehmen „weiche Ziele“ (L, S. 8) zu formulieren. Diese „weichen Ziele“ sind allerdings kaum mit harten Zahlen zu unterlegen. Das Performance Measurement wird zu einem Verhandlungsprojekt. Viele Unternehmen gehen daher so vor, dass sie einfach wissen wollen, wie viel Kontakte pro Monat auf der Ebene der Staatssekretäre, der Ministerialbeamten, der Fraktionsmitarbeiter und der Abgeordneten wahrgenommen werden. Die Häufigkeit von Kontakten ist zwar einfach zu dokumentieren, sagt aber noch nichts über den Erfolg aus.

Zu den „weichen Zielen“ zählt ein Repräsentanzleiter auch die „Erkennbarkeit von Positionen des Unternehmens in der Politik“, dies bedeutet in letzter Konsequenz auch, dass die Handschrift des Unternehmens in den Gesetzen und Verordnungen deutlich wird (M, S. 7). Denn letztlich würde es darum gehen, dass die Produkte des Unternehmens einen Markt finden und Märkte sind in vielen Bereichen stark durch politische Entscheidungen geprägt.

Einige sind daher zu etwas ausgeklügelteren Meßmethoden übergegangen, die teilweise aus dem Vertrieb stammen. Mit den internen Stakeholdern werden Ziele vereinbart und diesen Zielen wird ein bestimmter Wert (in Euro oder Bonuspunkten) zugeschrieben. „Alles was ich tue, sämtliche Dialog-Projekte, die ich habe, bewerte ich mit Geld, und zwar im Einklang“ mit den internen Partnern, berichtet ein Repräsentanzleiter (I, S. 5). Die internen Kunden werden dann jährlich mit einem Fragebogen über die Zufriedenheit mit der Repräsentanz befragt. Der ermittelte Wert wird in einem „Customer Satisfaction Survey“ gesammelt und ist vergleichbar mit anderen Dienstleistungsabteilungen des Unternehmens (I, S. 4). Auch bei einem anderen Unternehmen werden Projekte und Positionen definiert und über eine Anteilsrechnung gewertet, wie viel die politische Abteilung oder die Repräsentanz dazu beigetragen hat (C, S. 5). Dies geht noch am ehesten, wenn es um Restriktionen auf Märkten wie China, Russland etc. für die Produkte des Unternehmens geht. Dann kann der jeweilige Anteil der Repräsentanz genauer bestimmt werden. Solche Positionierungen werden im Vorstand – auch unter Einbezug der Repräsentanz – beschlossen und gelten dann als Ziel für das Lobbying (D, S. 8).

Es ist aber allen bewusst, dass man eine allgemeine Netzwerk-Pflege nicht messen kann. Und viele verlegen sich dann darauf, als Ersatz den Zuspruch bei Veranstaltungen oder die Bekanntheit des CEOs in der Politik als Ergebnis ihrer Tätigkeit zu dokumentieren.

## 7. Der Einbezug von Brüssel

Die Diskussion um die Vorgaben der EU-Kommission zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes bei Fahrzeugen hat wieder gezeigt, dass die deutschen Automobilhersteller in Brüssel immer noch nicht richtig präsent sind. „Ich

möchte nicht im Traum bei denen das Lobbying betreiben. Man kann Berlin und Brüssel gar nicht trennen. Die haben das alles getrennt“ (M, S. 9). So urteilt ein guter Kenner der Branche.

Inzwischen ist aber bei den meisten angekommen, dass eine Präsenz in Brüssel wichtig ist: „Wir haben einen Repräsentanten und eine Sekretärin in Brüssel. Das reicht nicht aus. Ich sage ganz offen, es ist auch ein Lernprozess, den man durchmacht“ (D, S. 14). Bei vielen werden die Brüsseler Repräsentanten noch von der Unternehmenszentrale aus „geführt“, während das Berliner Büro die Kontakte mit den deutschen Abgeordneten des Europäischen Parlaments pflegt (L, S. 17). Als Folge davon ist bei Unternehmen das Brüsseler Büro vom Berliner getrennt und wird teilweise auch noch von den geschäftsführenden Bereichen eigenständig mit Personal bedient, weil diese die Auftraggeber sind (Siehe A, S. 9).

Die Brüsseler Büros haben in der Regel dieselbe Größe wie die Berliner Büros. Brüssel ist „sachorientierter“, beschreibt ein Repräsentanzleiter, weil „die anderen Themen wie Repräsentieren wegfallen (B, S. 16). Das Monitoring steht dort an erster Stelle. Viele größere Unternehmen haben ihre Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen der Kommission und des Rates sitzen, so können über diesen Weg Fachinformationen eingebracht und für das Unternehmen relevante Informationen an der Quelle gesammelt werden (siehe M, S. 14). Dies geht aber nur bei sehr großen Unternehmen, die sich einen solchen personellen Aufwand auch leisten können.

Teilweise gibt es auch eine inhaltliche Aufteilung, so dass bei transnationalen Konzernen der Berliner Repräsentanzleiter nur für einen bestimmten Teil der Themen, die in Brüssel verhandelt werden, zuständig ist (K, S. 12).

Das Thema Brüsseler Repräsentanz ist aber für viele nach wie vor ein ungelöstes Problem, was die Einbindung in die Unternehmensstrategie wie auch die Koordination mit den anderen Public Affairs-Büros anbelangt. Die Tendenz geht dahin, dass die Präsenz in Brüssel ausgebaut wird und man sich nicht auf die Verbände verlässt.

## **8. Die Zusammenarbeit mit den Verbänden**

Das Verhältnis der Unternehmensrepräsentanzen zu den Verbänden wird seit längerem kontrovers diskutiert. Für große Unternehmen, die meist auch eine Repräsentanz in Berlin und Brüssel unterhalten, ist die Verbandsmitgliedschaft nur noch ein Weg unter anderen, um die eigenen Interessen zu vertreten. „Die Verbände waren einmal sehr, sehr wichtig in einer Zeit, in der kein Unternehmen sich um Politik gekümmert hat. ... Heute reden viele Unternehmen direkt mit der Politik, weil man schneller zum Ziel kommt“ (E, S. 19). Die Kritik an den Verbänden nimmt zu – dies zeigt sich auch in den Interviews –, aber ein Austritt wird nicht erwogen. Gleichwohl gibt es zahlreiche Vorschläge, wie sich die Verbände verändern sollten. Es zeichnet sich die Tendenz ab, dass die Verbände für die großen Unternehmen an Bedeutung verlieren.

Das Gewicht der Verbände hat auch durch die Fragmentierung des gesamten politischen Prozesses abgenommen. Im vielstimmigen Chor wird ihre „zentralisierende Funktion“ (K, S. 14) nicht mehr so deutlich wahrgenommen, und die Verbände haben auch die Kraft zur Zentralisierung teilweise verloren. Die Distanz zwischen Wirtschaft und Politik ist größer geworden, so dass die gegensätzlichen Logiken deutlicher wahrgenommen werden. Schon während der rot-grünen Periode hat sich dies gezeigt, und jetzt tritt diese Differenz noch deutlicher unter den Bedingungen der Großen Koalition hervor. So beklagt sich ein Repräsentanzleiter: „die Politik tönt ja zu Zeit groß rum, wir brauchen die Verbände alle nicht mehr, wir machen unabhängig davon unsere Politik, umgekehrt sagt die Wirtschaft, wir brauchen die Politik nicht mehr, wir machen unsere eigenen Geschäfte. Es läuft auch ohne Politik, egal was die machen“ (B, S. 15). Die Politik ist da nur noch ein Störfaktor, ohne sie würde es besser laufen.

„Früher waren es in der Tat die Verbände, die eine konsolidierte Meinung in die Politik, in die Anhörungen gebracht haben. Das sieht heute anders aus. ... Bis man in einem Verband eine gemeinsame Meinung hat, ist das Thema schon längst den Bach runtergegangen“ (M, S. 10). Ein weiterer Repräsentanzleiter pflichtet dieser Diagnose bei, die Verbände seien zu träge und zu behäbig (I, S. 16, L, S. 16). Vielfach seien sie zu heterogen und in sich zerrissen, so dass sie sich zu vielen Themen kaum äußern könnten. Andere Reprä-

sentanzleiter stoßen in dasselbe Horn: „Wir brauchen heute die Verbände, aber sicher keine Stärkung der Verbände“ (H, S. 13). In der Vergangenheit habe man viel den Verbänden überlassen, doch jetzt würden wir „dieses amerikanische Bild von Lobbyismus wie in Washington bekommen“ (ebd.). In der pluralistischen Auffassung von Zusammenspiel der Interessengruppen mit der Politik haben die Verbände einen deutlich engeren Spielraum.

Viele wünschen sich eine Reform der Verbändelandschaft mit einer Reduzierung der Anzahl der Verbände. „Es soll die Verbändelandschaft drastisch gekürzt werden ... Im Moment haben wir eine Vielzahl von Verbänden, die sich gegenseitig auf den Füßen stehen“ (D, S. 15). Viele plädieren für eine Verschlinkung der Verbände und für Fusionen. Vielfach wurde die Vorstellung geäußert, die Verbände seien dazu da, allgemeinen Positionen zu formulieren, zur Steuerreform oder zu allgemeinen volkswirtschaftlichen Themen. „Die Verbände werden reduziert auf ihre Megafonfunktion“ (E, S. 20), während die Public Affairs-Agenten dann die inhaltliche Arbeit machen können. Die Verbände sollen nur die „grobe Linie“ (J, S. 14) markieren und zuständig sein für das „große Lobbying“ (A, S. 17), während die Unternehmen dann punktgenau für ihre eigenen Anliegen argumentieren können.

Es gibt aber auch einige Repräsentanzleiter, die die Arbeit der Verbände nicht so kritisch beurteilen. „Der xx-Verband hat natürlich wirklich exzellente Leute, die in jedem Detail drinstecken. Das wird alles komplett abgedeckt. Das ist für mich ein idealer Hintergrund“ (B, S. 13). Einige Repräsentanzleiter verteidigen die Arbeit der Verbände und finden sie auch wichtig, doch auch hier gibt es Überlegungen hin in Richtung eines großen gemeinsamen Industrieverbandes, der effizienter arbeiten kann als die jetzige Struktur (A, S. 17). Eine starke Rechtfertigung für die Verbandsmitgliedschaft sehen sie bei mittelständischen und kleinen Unternehmen, die die Dienstleistungen der Verbände nutzen und sich auch keinen Public Affairs-Agenten vor Ort leisten können.

Für viele Unternehmen ist es nach wie vor ein Problem, die zahlreichen Verbandsmitgliedschaften zu koordinieren. Oft sind es mehr als 100 Mitarbeiter, die in Verbandsgremien aktiv mitarbeiten. Und viele Vorstände haben ehrenamtliche Leitungsfunktionen in den Verbänden. In einigen Fällen werden diese Mitarbeiter von der Unternehmensrepräsentanz aus koordiniert. In der Regel wird aber – wenn überhaupt – die Koordination durch die Unternehmenszentrale selbst vorgenommen.

Der Bedeutungsverlust der Verbände für die Konzerne dokumentiert sich auch darin, dass die Repräsentanzen auch dazu genutzt werden, zeitlich begrenzte Allianzen zu einem bestimmten Projekt mit anderen Unternehmen zu schmieden. Diese Netzwerkpolitik nimmt zu, die Zahl der Allianzbildungen ist in den letzten 10 Jahren deutlich angestiegen. Ein Repräsentanzleiter beschreibt dies so: „Ist man lange genug dabei, kann man sehr genau identifizieren, mit wem könnte ich zusammen etwas machen. Dann finden sich Bosch und Siemens Richtung Automobilelektronik zusammen, dann finden sich Philips und Alcatel in Richtung Netzwerktechnik zusammen ... Wenn das Ziel erreicht ist oder auch nicht, dann zerfällt die Allianz“ (I, S. 18). Nur mit Repräsentanzen vor Ort können solche Allianzbildungen erfolgen, weil sie dafür die informellen Netzwerkstrukturen nutzen können. Verbandsstrukturen hingegen lassen solche neue Aktionsformen nicht zu.

## **9. Muster der Politikkontakte**

Weniger Differenzen zwischen den einzelnen Unternehmensrepräsentanzen gibt es in der Art und Weise wie die Politikkontakte in Berlin organisiert werden. Da die Beziehungen zwischen Politik und Public Affairs-Akteuren eher personen- und weniger informationsgetrieben sind, wird die Kommunikation zwischen Unternehmensrepräsentanz und Politik durch das Gespräch dominiert. Durchweg alle Repräsentanzleiter bestätigen, dass für sie die mündliche Kommunikation, das Gespräch, die vorherrschende Form ist, in der Informationen ausgetauscht werden. Oft wird dafür auch das Telefon gewählt, doch in der Regel ist es der face-to-face-Kontakt, der die Intensität einer Gesprächsatmosphäre herstellt. Nur in geringerem Umfang werden auch Argumentationspapiere benutzt. „Wenn es sehr komplex ist, schicken wir sehr schnell ein kurzes Hintergrundpapier mit ein oder zwei Seiten“ (H, S. 11) nach.

Diese Gespräche finden zwar meist in den Büros des Kanzleramtes, der Ministerien, der Bundestagsfraktionen statt, doch aufgrund der Eventstruktur gibt es viele Gespräche auch am Rande von Veranstaltungen. Aufgabe der Repräsentanzleiter und der Mitarbeiter ist es daher auch, bei diesen vielen Veranstaltungen, die täglich in Berlin stattfinden, präsent zu sein. Viele Repräsentanzen haben auch einen Stand auf den Parteitagen, um mit Politikern und Funktionären in einer anderen Umgebung ins Gespräch zu kommen. Durch diese vielen Veranstaltungen werden Informationen generiert, die dann mit den Verbandspositionen zu einer Branchenmeinung verdichtet werden und eine Form der informellen Koordination jenseits verbandlicher Verfahren darstellen.

Gelegentlich werden die Gespräche unterstützt durch Experten (Ingenieure, Techniker etc.), die dann spezifische Informationen zu einem Produkt oder Verfahren liefern. Wenn es um besondere Produkte geht, die sehr erklärungsintensiv sind, dann wird vielfach ein Termin mit Politikern und Fachbeamten auf dem Testgelände oder am Unternehmenssitz vereinbart, weil man dort den Sachverhalt überzeugender erklären und präsentieren kann. Ein Repräsentanzleiter, der über 35 Jahre Lobbyerfahrung verfügt, bekennt, dass er alles allein mache und ohne Ingenieursunterstützung auskomme (M, S. 7).

Ein wesentliches Ergebnis der Interviews ist, dass die Mehrheit das Kanzleramt als Hauptadressat benennt. Natürlich müsse man unten, bei den Referenten und Abteilungsleitern anfangen, doch Minister, Staatssekretäre und die Abteilungen im Kanzleramt seien doch sehr wichtig. Diese Lage hat sich durch die Große Koalition noch einmal verschärft: „Heute muss man, wenn man Einfluss haben will, mit dem Minister reden“, bekennt ein Repräsentanzleiter (M, S. 12). Weil die Grundlinien von Projekten bereits in der Koalitionsrunde festgelegt werden würden, würde es nichts mehr bringen, sich intensiv auf der unteren Ebene, bei den Referenten, aufzuhalten.

Entgegen dem weit verbreiteten Eindruck, dass die Politik und die Ministerialbeamten auf die Unternehmensrepräsentanzen zugehen und um Informationen bitten, ist die Bewertung dieses Sachverhalts durch die Repräsentanzleiter verhaltener. Politiker würden nicht sehr häufig auf sie zukommen. Auch sei der Zugang zur Ministerialbürokratie weniger offen als in Brüssel (K, S. 8), obwohl sie keine direkte Kenntnis der Realität der Unternehmen haben und nicht genau abschätzen können, wie sich bestimmte Dinge auf Unternehmen auswirken. Von der Politik wird eher bei den Verbänden nachgefragt, und die Unternehmensrepräsentanzen müssen sich dann meist selbst ins Spiel bringen.

Je nach Arbeitsweise variiert die Anzahl der Kontakte sehr stark. Das Kontaktnetzwerk in die politischen Institutionen (Kanzleramt, Ministerien, Fraktionen) ist durchschnittlich nicht größer als 100 Personen. Bei einigen Mitarbeitern der Repräsentanzen sind es mehr als ein Dutzend Personen. Dieses Netzwerk muss auch gepflegt und am Leben erhalten werden. Da aber für viele Repräsentanzleiter und -mitarbeiter auch der Kontakt zu vielen Stakeholdern auf den Veranstaltungen gehalten werden soll, ist das Netzwerk einer Repräsentanz oft sehr viel größer und kann mehrere Tausend Kontakte umfassen.

### **III. Tendenzen und Erfolgsbedingungen**

Trotz der Heterogenität in der Praxis der Unternehmensrepräsentanzen lassen sich doch einige Muster erkennen, die für den Erfolg – oder auch für den Misserfolg – verantwortlich gemacht werden können. In diesem Abschnitt geht es daher nicht nur um bestimmte Gemeinsamkeiten und Auffälligkeiten, sondern darum, welche Muster und Modelle erkennbar sind, die für die Weiterentwicklung der Repräsentanzen Bedeutung haben. Es wird weitere Gründungen von Repräsentanzen geben, auch aufgrund der Fragmentarisierung des politischen Prozesses und der schwächer werdender Verbände. Und die Professionalisierung der Public Affairs-Abteilungen in den Unternehmen wird weiter voranschreiten. Hinzu kommt die Internationalisierung der großen Unternehmen, die auch ihre Public Affairs-Abteilungen erfasst. Unternehmensrepräsentanzen werden zunehmend transnational koordiniert.

## 1. Institutionalisierung/Stabilisierung/Gesamtstrategie

Die Fluktuation bei den Repräsentanzleitern ist groß und einige Unternehmen haben ihre Vertretungen bereits wieder geschlossen. Dennoch gibt es Strategien zu beobachten, mit denen sich Repräsentanzen in ihrer schwierigen Zwischenlage behaupten. Dazu gehört im Kern die Einbindung in die Unternehmensstrategie; eine reine Berichtsebene an den Vorstand reicht nicht. Einige Unternehmen gehen diesen Weg und binden die Repräsentanz eng an den CEO. Die Repräsentanz wird dann zur „Denkstube für den Vorstandsvorsitzenden“. Aber nur wenige können von sich sagen, dass sie zu dem engeren Kreis gehören, der die Richtung des Unternehmens entscheidend mitbestimmt (D, S. 6). Voraussetzung dafür ist aber, dass der Vorstandsvorsitzende an Politik und Öffentlichkeit interessiert ist und auch die Abläufe und die Eigenlogik der Politik versteht. Eine solche Einbindung der Hauptstadtrepräsentanz in das strategische Management des Unternehmens ist für viele noch nicht selbstverständlich, aber dort wo sie realisiert wurde, dort hat auch die Repräsentanz ein größeres Gewicht: „Wir sind ein Teil der Entscheidung des Konzerns. Wir werden nicht dafür bezahlt, dass wir laufen, sondern wir prägen hier ... den Konzern ein ganz großes Stück mit“ (D, S. 9). Nur wenn die Unternehmensrepräsentanz auch die Strategie des Unternehmens mitgestaltet, ist sie eine wirkliche Vertretung im politischen Raum – und nicht nur ein Büro des Vorstandes in Berlin mit dazugehöriger Reise- und Terminvorbereitung.

Eine andere Strategie, die Repräsentanz zu sichern, besteht darin, aus ihr ein Profit-Center zu machen. Solange die Repräsentanz deutlich machen kann, dass sie ihre internen Kunden zufrieden stellt und zur Steigerung des Unternehmenswertes ihren Beitrag liefert, solange hat sie nichts zu befürchten. Aber auch hier müssen die Repräsentanz und ihr Leiter zum strategischen Management gehören. Denn sobald die Repräsentanz zum Ausführungsorgan degradiert wird, kann sie auch ihre genuine Funktion nicht mehr erfüllen.

Diese besteht darin, zwischen zwei Welten mit gegensätzlicher Logik zu vermitteln: Beim Management für die Zwänge und auch die „Würde“ der Politik zu werben und bei den politischen Entscheidern die Logik des unternehmerischen Handelns deutlich zu machen. Ihre Stellung kann die Repräsentanz aber nur sinnvoll für das Unternehmen nutzen, wenn sie über genügend Autonomie, d.h. Handlungsspielraum, verfügt und gleichzeitig zum strategischen Management gehört. Diese gegensätzlichen Anforderungen nötigen die Repräsentanz auf einem schmalen Grat zu wandern.

## 2. Management aller Stakeholder-Beziehungen

In den Interviews wurde deutlich, dass für viele Repräsentanzleiter die Politik nur ein, wenn auch wichtiges Feld ist. Gut gemanagte Repräsentanzen unterhalten Beziehungen zu allen politischen Entscheidern. Und zu diesen zählen neben den Abgeordneten, dem Personal in der Exekutive des Bundes (Kanzleramt, Ministerien) und der Länder (Bevollmächtigte der Länder) auch das Führungspersonal in den Verbänden sowie die anderen Unternehmensrepräsentanzen. Nicht zu diesem Kreis werden die gesellschaftlichen Stakeholder gezählt.

Einige der Repräsentanzen, die eine solche Strategie bewusst gewählt haben, gehen von einem weit gefasst Politikbegriff aus: zu den politischen Entscheidern gehören alle, die durch ihr Handeln den Unternehmenserfolg beeinträchtigen können. In der Regel stehen die Unternehmen aber erst am Anfang mit einer solchen Strategie, denn mit dem geringen Personal und mit der schwachen Bindung an die Unternehmenszentrale lassen sich solche Ansätze kaum verwirklichen.

Nur wenigen Repräsentanzen gelingt die Bündelung der Regierungskontakte, die aber Voraussetzung für ein strategisches Handeln gegenüber Regierung und Parlament ist. In letzter Konsequenz heißt dies auch, dass die Repräsentanz das Monopol auf Politikkontakte hat und eigenständige, nicht abgesprochene Politikkontakte aus dem Unternehmen sanktionieren kann. Wer auf die Politik ohne Absprache zugeht, muss dann mit einer Abmahnung rechnen.

Eine Unternehmensrepräsentanz, die als politische Abteilung fungiert, muss auch darüber entscheiden, welche Positionen das Unternehmen in Verbandsgremien einnimmt und wie es dort personell vertreten ist.



Für viele Unternehmen, die sehr stark auf ausländischen und nichteuropäischen Märkten aktiv sind, spielen die Botschaften in Berlin eine wichtige Rolle. Über sie wird der Kontakt zu den politischen Entscheidern in den jeweiligen Ländern vor Ort hergestellt und die Repräsentanz betreut ausländische Besucher und arrangiert Treffen mit der Unternehmensspitze.

Ein Bereich der Stakeholder-Beziehungen gewinnt zunehmend an Bedeutung: die Beziehung zu anderen Unternehmen. Weil die Verbände schwächer, der Politikbetrieb fragmentierter und schneller wird, kommt es immer mehr zur Bildung von temporären Allianzen zwischen Unternehmen. Die Repräsentanzen vor Ort haben dabei wichtige Aufgaben, weil sie in ständigem Kontakt mit ihren Kollegen stehen und diese Form der horizontalen Koordination erfolgreich führen können. Solche Allianzen sind auch schlagkräftiger, weil sie – im Unterschied zu den Verbänden – auf homogenen und kleinen Gruppen beruhen.

### **3. Umfassendes Kommunikationskonzept**

Ein Unternehmen muss mit einer Stimme sprechen, wenn es als Akteur mit Gewicht wahrgenommen werden will. Zu diesem ganzheitlichen oder integrierten Anspruch gehört, dass es zwar eine Finanzkommunikation gibt und eine politische Kommunikation, dass aber beide miteinander verbunden sein müssen. Von diesem Anspruch sind die meisten Unternehmen noch sehr weit entfernt. Ziel ist es aber, wie es ein Repräsentanzleiter zusammenfasst, zu einer integrierten politischen Kommunikationsstrategie (G, S. 4) zu kommen, mit der alle Abteilungen, die mit politikrelevanten Außenkontakten befasst sind, zu einer Hauptabteilung Politik zusammengefasst werden. Und diesem Ziel sind einige wenig näher, während das Gros der Repräsentanzen noch einen weiten Weg der Professionalisierung vor sich hat.

Entsprechend den Berliner Bedingungen – personen- und netzwerkdominiertes Politikverständnis – beinhaltet ein solches umfassendes Kommunikationskonzept mehrere Elemente. Entscheidender Punkt ist, dass die Repräsentanz mehr ist als ein „reines Lobbybüro“ (D, S. 1), mit dem Ziel, das Unternehmen zu einem Faktor in der Politik und in der relevanten Öffentlichkeit zu machen, d.h. dass seine Stimme wahrgenommen wird. Für diese Strategie gibt es eine Reihe von Elementen, aus denen die Unternehmen ein passendes Set wählen.

Hinter diesem Konzept der integrierten Kommunikation steckt die Einsicht, dass Politiker weniger an Partikularinteressen interessiert sind und eher auf die Stimmungen der Öffentlichkeit und der Bürgerinnen und Bürger im Wahlkreis hören. Die Beeinflussung der Öffentlichkeit ist gerade für partikulare Unternehmensinteressen von entscheidender Bedeutung. Die Unternehmensrepräsentanz ist demnach auch ein Instrument des indirekten Lobbying.

Voraussetzung eines umfassenden Kommunikationskonzepts ist, dass die Repräsentanz Teil der Entscheidungsstruktur des Unternehmens wird. Einige Unternehmen bündeln verschiedene Instrumente in ihrem Berliner Büro: Lobbybüro, Medienkontaktstelle, Stiftung, Think Tank, CSR-Abteilung, Ausstellungsraum und Eventagentur.

Einige Unternehmen betreiben bereits in ihrem Berliner Büro eine Stiftung, mit der sie Themen setzen, die für das langfristige Unternehmensinteresse wichtig sind und mit denen die gesellschaftliche Reputation erhöht werden soll. Immer mehr Unternehmen gründen Stiftungen – befördert von Anreizen durch die Reformen des Gemeinnützigkeitsrechts –, weil sie dadurch auch als gesellschaftlicher Akteur wahrgenommen werden können. Eine weitere Möglichkeit bietet die Einrichtung eines Think Tanks. Wissenschaftliche Expertise wird hier zu ausgewählten, dem Unternehmensinteresse dienende Themen versammelt. Diese Gutachten sind dann besonders wertvoll, wenn sie im Verbund mit einer PR-Strategie eingesetzt werden, um ein bestimmtes Themenfeld zu besetzen und die Durchsetzung der eigenen Interessen zu erleichtern. Think Tanks sind vor allem dann notwendig, wenn das eigene Lobbying intensiviert und wenn Partikularinteressen mit umfassenderen Argumentationen verbunden werden sollen.

Immer bedeutender für das Lobbying werden die CSR-Aktivitäten, denn Partikularinteressen setzen sich relativ schnell der Gefahr der Entwertung durch Gemeinwohlargumente aus. Vorausschauendes Lobbying verbindet sich daher häufig mit einer Strategie, das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein des Unter-

nehmens herauszustellen. In einem umfassenden Kommunikationskonzept wird daher die Interessenvertretung verbunden mit der Kommunikation der gesellschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens. Die gesellschaftlichen, kulturellen und sozialen Aktivitäten dienen damit auch als Schutzschild und Legitimation für die Interessenvertretung.

# Kapitel III

## Analyse des Standes der Public Affairs in deutschen PA-Abteilungen von Konzernen

Public Affairs ist, wenn man die Aussagen zusammenfasst, nur ein neuer Name für klassisches Lobbying. In den Interviews wird die Unterscheidung klar gesehen: Public Affairs wird als Public Relations plus Lobbying definiert. Public Relations ist laut und öffentlich, Lobby hingegen vertraulich und diskret (vgl. Leif 2003: 144ff.; Lösche 2006: 339). Der Public Relations-Teil entfällt fast völlig bei den deutschen Public Affairs Abteilungen. Manche nennen ihre Tätigkeit deshalb auch präziser Government Affairs, um sich eindeutig von jeglicher Form öffentlicher politischer Kommunikation abzugrenzen. Deshalb ist die unternehmensinterne Koordination zwischen Public Affairs, Lobbying und Unternehmenskommunikation (Public relations) schwach entwickelt; man informiert sich, aber koordiniert sich nicht tatsächlich.

Die Public Affairs Abteilungen der Konzerne in Berlin haben formal die Koordinationsaufgabe für alle Mitarbeiter, die Politikerkontakte anbahnen oder haben. Aber es zeigt sich, dass die Public Affairs Abteilung relativ schwach positioniert sind in den Unternehmen, da sie keine Weisungsbefugnis zu besitzen. Sie werden oft nicht informiert über Gespräche von Mitarbeitern mit Politikern, bei Vorständen oft überhaupt nicht, wissen auch nicht, was gesprochen wurde. Das hat relativ schwer wiegende Rückwirkungen für die Public Affairs Arbeit: Politiker, die erfahren, dass der Public Affairs-Agent nicht informiert war, müssen davon ausgehen, dass sie es mit einem relativ bedeutungslosen Kontakt zu tun haben. Der Reputationswert des Public Affairs-Agenten sinkt. Er wird gleichsam von seinem Unternehmen ‚vorgeführt‘. Dieser Reputationsdefekt bei den Affairs-Agenten wirkt sich manchmal negativ für das Image des Konzerns aus. Darüber hinaus zeigt es, wie der Vorstand seine eigene Public Affairs betrachtet: er geht davon aus, dass es ausreicht, dass er die politischen Kontakte hält. Die Public Affairs-Abteilung bekommt dann den minderen Status einer Stabsabteilung, auch wenn sie formal den etwas höheren Status einer Repräsentanz hat. Als Berlin- oder Brüssel-Repräsentanz hat sie dann, im Public Affairs Kontext, imagepflegende Aufgaben, die das Lobbying nur indirekt stützen. Die meisten Repräsentanzen allerdings haben starke Lobbyisten.

Hier zeigt sich bereits, dass die Unternehmen den Wert ihrer Public Affairs Abteilung noch nicht richtig einschätzen können (vgl. auch Speth 2006: 229). Manche der Public Affairs-Agenten weisen daraufhin, da sie nicht nur nach außen, sondern auch nach innen politisch kommunizieren müssten; insbesondere den Vorständen gegenüber, die die Welt der Politik bzw. deren differente Logik nicht oder unzureichend verstehen, oder überhaupt nicht verstehen wollen (vgl. Speth 2006: 229). Unter solchen Bedingungen ist die Public Affairs-Arbeit Restriktionen unterworfen, die aus dem Unternehmen kommen, und das in einem komplexen Handlungsfeld wie dem der Politik. Die Unternehmenshandlungslogik und die politische Logik sind zwei inkongruente Systeme. In einem solchen Kontext geht es nicht mehr darum, einfach nur die Unternehmensinteressen in der Politik durchzusetzen. Sondern es geht vielmehr darum, die Unternehmensinteressen unter den Bedingungen komplexer politischer Prozesse durchzusetzen, was umgekehrt bedeutet, dass die Handlungslogik der Unternehmen nicht einfach externalisiert werden kann. Dabei ist es die Aufgabe des Public Affairs-Agenten, den eigenen Vorstand behutsam und diplomatisch in die differente Handlungslogik der Politik so einzuführen, dass das Gelingen einer Interessenvertretung durch Lobbying gewährleistet ist und nicht durch falsche Erwartungen, falsche mental models intern behindert wird. Public Affairs ist möglicherweise deswegen nötig, weil zu dem klassischen Lobbying die Kommunikation hinzutritt, nicht aber nur, wie wir es bisher zitiert haben, als eine Art von Öffentlichkeitsarbeit in Richtung Politik, sondern auch, wie es in den Interviews deutlich wird, in Richtung der Unternehmen selbst.

Public Affairs ist nicht nur ‚Außenpolitik des Unternehmens‘ (Bauer 2006), sondern zugleich auch dessen Innenpolitik: als hoch qualifizierte Politikberatung des Vorstandes, mit Folgen für die strategische Ausrichtung gerade dann, wenn der intendierte Einfluss nicht gegriffen hat. Public Affairs hat nicht nur eine Ausrichtung, nämlich Einfluss auf die Politik zu nehmen, sondern auch eine rücklaufende Ausrichtung auf die Unternehmenspolitik, die dann besonders erfolgreich sein kann, wenn sie ihre eigenen Einflusschancen bei



der Gesetzesproduktion realistisch einschätzt. Erfolgreich zu sein hieße hier, das Unternehmen auf mögliche alternative Strategien vorzubereiten, so dass man nicht überrascht wird, wenn Gesetze produziert werden, die das Unternehmen in dieser Form eigentlich verhindern wollte.

Wenn Public Affairs nur als ausführendes Organ der Unternehmung verstanden wird, kann es in vielerlei Hinsicht nur scheitern; es muss a) eine relative Autonomie haben, und b) eine souveräne Einschätzungsfähigkeit über mögliches Einflussversagen. Dass der Einfluss nicht gelingt, muss professionell eingeschätzt und in alternative Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens transformiert werden. Wenn die Politik anders entscheidet, als es das Unternehmen will oder braucht, muss das Unternehmen sich auf diese Situation sogleich einstellen können, was voraussetzt, dass die Public Affairs Abteilung das Unternehmen in dieser Hinsicht richtig und angemessen und vor allem rechtzeitig berät.

Die Public Affairs-Agenten werden somit zu ‚internal consultants‘ gegenüber den Vorständen über die Themen, die Komplexität und die Richtung der Politik.

Allerdings professionalisieren sich die Konzerne inzwischen: die Kooperation der Kommunikationsabteilung mit der Public Affairs-Abteilung bezüglich der Politikkontakte wird als immer wichtiger angesehen. Es gibt aber noch keine klaren Strategien. Man sieht, dass die Unternehmen Public Affairs noch nicht angemessen calibrieren und wichten können. Es wird immer dann problematisch, wenn die Vorstände von ‚der Politik‘ ‚nichts halten‘ (vgl. auch Speth 2006: 229).

Public Affairs läuft dann gut, wenn der, der die Leitung innehat, ein alter Hase ist, der über ein großes Politik- und ministeriales Netzwerk verfügt; er hat relative Autonomie und nutzt sein Wissen auch dazu, den Vorstand auf Themen aufmerksam zu machen, die künftig relevant werden könnten, gleichsam als ein *high level trend scout*. Solche relativ autonomen Public Affairs-Abteilungen – oft eine *one man show* mit ein wenig Support – sind atypische Abteilungen innerhalb des Konzerns. Sie sind zwar formal irgendwo untergeordnet, aber letztlich lose gekoppelt an die Organisation, eher dem Vorstand berichtend, aber ohne Verfügungsmacht über die Mitarbeiter des Konzerns. Nur die Qualität des Netzwerkes und die Kompetenz des Leiters sorgen für eine natürliche Autorität. Wenn das nicht der Fall ist und eine solche Abteilung zum Beispiel der Kommunikationsabteilung untergeordnet ist, tritt sie eher als eine Eventagentur auf, die die Berliner Repräsentanz des Konzerns verwaltet. Das ist immer dann der Fall, wenn die Vorstände glauben, dass sie sowieso die besten Kontakte zur Politik haben.

Public Affairs Abteilungen sind formal natürlich dem Konzern vollständig unterstellt, aber ihre Aufgabe und ihre Arbeitsweise erfordern relative Autonomie, um erfolgreich arbeiten zu können. Vor allem muss der Leiter dieser Abteilung ein Gesprächspartner auf Augenhöhe in der Politik und Ministerien sein (manchmal ein ehemaliger Abgeordneter, ein Verbandsfunktionär oder ein Staatssekretär etc.). Er muss zwischen zwei Welten vermitteln können: der der Unternehmen und der der Politik. Public Affairs ist eine besondere Art von Schnittstellenmanagement, wenn man es in der *in-house-Perspektive* betrachtet, beziehungsweise eine Übersetzungsfunktion zwischen zwei Welten. „Netzwerkbildung ist eine Verknüpfungstechnik“<sup>11</sup> (Hiller 2005: 70; vgl. auch Tacke 2000).

Deswegen stehen die Public Affairs Abteilungen, obwohl formal innerhalb der Konzerne, funktional zwischen Konzernen und Politik. Da das so ist, und da man das in den Vorständen auch weiß, reicht die normale Loyalität der angestellten Public Affairs-Agenten anscheinend nicht aus, und man denkt über governance structures nach, die die Kontrolle sichern. Für die EU-Lobbyprozesse weist Irena Michalowitz nach, dass Unternehmen über einen multi voice-Ansatz mehrere Agenten und Agenturen parallel auf das Lobbying ansetzen, um über diesen Wettbewerb Einseitigkeiten und Fehler auszugleichen (Michalowitz 2004 a+b). Ob das für Deutschland auch zutrifft, muss offen bleiben. Im Gegensatz zum intensiven und dynamischen Lobbying in Brüssel ist Berlin noch eher klassisch orientiert, allerdings mit beginnenden Reorientie-

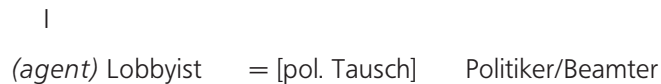
11 Hiller 2005: 70; vgl. auch Tacke 2000. Netzwerkeliten haben erhebliche Rückwirkungen auf die Organisationseliten, „indem sie Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit haben, dass Entscheidungen entstehen können. ...Positive Koordination multilateraler Eliten sind nach dieser These zunächst lediglich die Übersetzungsleistungen zu Egalisierung der Wissensasymmetrien, die die Wahrscheinlichkeit dann ebenfalls reduzieren können“ (Jansen 2006: 291). Die Lobby wäre dann, wenn wir dieser Interpretation folgen, eine Form von Organisation lateraler Netzwerkeliten. Eliten besetzen dann nicht mehr nur einflussreichen Positionen, wie D. Baecker schreibt (Baecker 2006: 297), sondern haben Einfluss auf diese Positionen, vornehmlich über eine Integrationsfunktion (Baecker 2006: 298).

rungsprozessen der Konzerne, die zu lernen beginnen, dass sie die Berlin-Brüssel-Public Affairs stärker koordinieren müssen<sup>12</sup>, aber auch die Berliner Public Affairs auf das Brüsseler Niveau heben müssten. De facto ist das nicht der Fall.

Formal haben wir es mit einem principal-agent-Delegationsvorgang zu tun, der aber über das Schema hinausreicht, das wir an Irina Michalowitz vorhin bereits ausgeführt hatten:

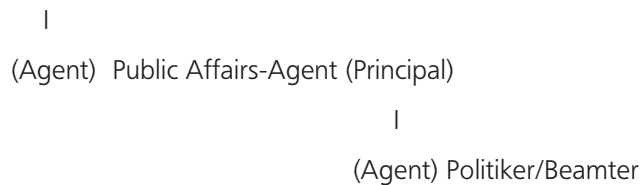
- der principal (das Unternehmen) delegiert die Aufgabe an einen agent (Lobby-Agenten);
- der agent (Lobbyist) geht mit dem Politiker/Beamten wiederum eine Tauschbeziehung ein.

Unternehmen (*principal*)



Dieses gebrochen-zweistufige Schema lässt sich in ein, wiederum auch zweistufiges, aber durchgehendes *principal/agent*-Schema transformieren:

Unternehmen/CEO (Principal)



Der Vorstand des Unternehmens beauftragt den Public Affairs-Agenten, Einfluss auf einem Gesetzesprozess zu nehmen. Der Public Affairs-Agent wiederum ‚beauftragt‘ den Politiker beziehungsweise Beamten, das Gesetz so zu ändern, dass es dem ursprünglichen Auftrag entspricht. Die Redeweise davon, den Politiker beziehungsweise Beamten zu ‚beauftragen‘, entspricht nicht der gewöhnlichen Semantik; doch ist es funktional richtig, so zu reden, denn wenn jemand Einfluss auf jemanden nimmt, ist es funktional äquivalent, als wenn er ihn beauftragt. Die zu klärende Frage ist dann lediglich, warum der Politiker beziehungsweise Beamte diesen ‚Auftrag annimmt‘.

Wir hatten das über eine Tauschtheorie erklärt bekommen. „Lobbyist und Ansprechpartner sind zuweilen ... aufeinander angewiesen, man hängt von den Informationen des anderen ab. Deswegen ist theoretisch vom Lobbyismus als von einem Tauschgeschäft gesprochen worden. Man begegnet sich als Partner, nicht als Bittsteller. Regelmäßige Kontaktpflege, gegenseitiger Zugang sind wesentlich. ... dabei kann zwischen Politik beratenden Lobbyisten und seinen Kontaktpartnern – einem Ministerialbeamten, einem Parlamentarier unter einem Parlamentsmitarbeiter – ein enges, ja fast symbiotisches Verhältnis entstehen, dass soweit gehen kann, dass ein Ressort um Hilfe bei der Formulierung eines Gesetzestextes oder Beantwortung spezifischer inhaltlicher Fragen bittet“ (Lösche 2006: 339).

Hier wird allerdings keine freie Tauschbeziehung beschrieben, sondern ein eng geknüpftes Netz: ein symbiotisches Netz, das institutionale Qualität bekommt (Gössling 2004). Es bildet sich ein *shared mental model* heraus, das wechselseitige Erwartungen ausbildet (Sebaldt 1997: 266), an die sich alle im kleinen Netzwerk halten: regelorientiert, statt wechselseitig nutzenoptimierend. Ein solches enges Netzwerk ist vertrauensbasiert.

Das ist nicht der Normalfall; natürlich gibt es tatsächlich auf Reziprozität ausgelegte Tauschbeziehungen. Aber immer dann, wenn die Kooperationen in symbiotischen Netzen eng sind, wird der Nutzen nicht mehr optimiert, sondern jeder weiß, dass diese spezifische Informationsbeziehung beider Arbeit erheblich erleichtert. Das institutionale symbiotische Netz senkt nicht nur die Transaktionskosten der Informationsbeschaffung – man hat sein zuverlässiges, vertrauensbasiertes Netz (Gössling 2004) -, sondern auch die Organisa-

<sup>12</sup> Mit der zusätzlichen Komplikation, das Lobbying im exekutiven Bereich auf drei Orte verteilen und koordinieren zu müssen: zwischen Brüssel, Berlin und Bonn (Sebaldt 2007: 116).

tionskosten der eigenen Arbeit. Die Beamten können gute Gesetze produzieren; die Public Affairs-Agenten ihren Einfluss ausüben. Dafür werden beide von ihren Ausgangsorganisation bezahlt; dafür müssen sie innerhalb dieser Informationsbeziehung keine Sonderprämie beziehen. Jedenfalls keine monetären; deswegen ist Korruption in diesen Beziehungen atypisch (Sebaldt 2007: 120), wenn auch nicht ausgeschlossen (vgl. Hiller 2005; Priddat 2005b).

Für beide gilt: ihre spezifische Public Affairs-Außenbeziehungen hilft ihnen, ihre Arbeit unter komplexen Bedingungen erfolgreich durchzuführen. Man kann sagen: sie prämiieren sich wechselseitig über ihren Erfolg, aber nicht zusätzlich.

Lobbyist wie zu Beeinflussender arbeiten weiterhin in ihren Organisationen, koppeln sich aber untereinander jeweils in die andere Organisation ein, nutzen deren Wissen, Informationen und Güte. Für das Moment ihrer Kooperation bilden sie eine projektweise virtuell gekoppelte Organisation (deshalb ist es auch nicht erstaunlich, wenn, wie jetzt in einer parlamentarischen Anfrage offengelegt wurde, ca. 100 Mitarbeiter privater Unternehmen innerhalb der ministerialen Verwaltungsorganisation (in 14 Ministerien) angestellt für die Ministerien tätig sind (bre 2007): Wir haben es nicht mit Markt- oder Tauschbeziehungen zu tun, sondern mit organisationalen Verknüpfungen oder Kopplungen, sowie mit den damit einhergehenden Vertrauensbeziehungen).

Politiker, die von den Public Affairs-Agenten beeinflusst und beraten werden, sind, aus der Sicht der Organisation, die Einfluss nimmt, Agenten des Unternehmens, die a) Informationen liefern und b) Gesetze ändern. Public Affairs, als Lobbying, betreibt gleichsam eine *virtuelle Anstellung* von Politikern und Beamten. Diese Einstellung ist nicht permanent, sondern projektbezogen: Sie gilt für ein Gesetzesthema oder für einen Gesetzesprozess. Public Affairs ist dann Projektmanagement von internen und externen Mitarbeitern dieser kleinen virtuellen Organisation auf Zeit.

Die Beziehung zwischen Public Affairs-Agenten und Politikern oder Beamten ist keine Tauschbeziehung. Bei diesen Transaktionen hat natürlich jeder seinen Vorteil (*win-win-situation*), aber ob äquivalente Werte getauscht werden, muss offen bleiben, da man das wenig ermesen kann. Es gibt keinen Preis für diese Tätigkeit, zumal nicht in Geld gezahlt wird. Die Währung dieser Transaktionen heißt: Information, intime Prozesskenntnis, Reputation, in den Fällen langfristiger exzellenter Zusammenarbeit auch Auszahlungen in Form von Ämtern und gut dotierten Posten im Unternehmensbereich (wie z.B. der ehemalige Wirtschaftsminister Werner Müller als Chef der RAG und sein Staatssekretär Alfred Tacke als Chef des STEAG. Zur ‚Ämterpatronage‘ Hiller 2005: 68; Baecker 2000).

Unterscheiden wir drei Auszahlungsformen für den Einfluss, den Unternehmern auf die Politik beziehungsweise auf die Ministerien nehmen.

1. Die erste Form heißt *Bezahlung*: Korruption (vgl. Hiller 2005; Priddat 2005b: bezahlte Beratung ist hier ausgeschlossen, weil es dabei um Einfluss und nicht um Aufträge bzw. Leistungsbeziehungen geht).
2. Die zweite Form heißt *Information für Entscheidungsalternativen*: wer auf alternative Information zurückgreifen kann, besitzt bessere Optionen auf Machterhalt als politische Konkurrenten.
3. Die dritte Form heißt *Karriereförderung durch Information*: Reputation.
4. Und die vierte Form heißt spätere Auszahlung durch gut dotierte Posten und Anstellungen: *Logik der Ämter* (Baecker 2000).

Zur *ersten Form* – man muss realistisch bleiben: Unternehmen würden sich Informationen kaufen, wenn sie sie nicht anders bekommen können. Natürlich würden sie sich auch Einfluss kaufen, was aber illegal ist und der Reputation des Unternehmens schaden kann. Deswegen konzentriert man sich auf Public Affairs: die legale Form der Beeinflussung. Aber die käufliche Information wird parallel auch immer wieder gehandelt: Berater verlangen Geld, Wissenschaftler werden für ihre Gutachten bezahlt.

Nebenbei gesagt: wer sich auf Korruption einlässt, lässt sich eher auf labile Charaktere ein, deren Karriere man nicht unbedingt fördern will, weil man sie nicht auf verantwortliche Posten heben möchte (vgl. Priddat 2005b). Man zahlt Korruptionsgelder, um an die Ressourcen dieser Leute heranzukommen, aber zugleich

auch, um mit ihnen nicht offiziell zusammenarbeiten zu müssen. Aus einer verantwortlichen Führungsperspektive sind sie keine guten Mitarbeiter. Korruptionsgelder sind immer zugleich soziale Distanzierungsinstrumente. Wenn Public Affairs gut läuft, braucht man keine Korruption. Unternehmen, die korrupt arbeiten, haben oft selber Markt- und Führungsprobleme. Oder umgekehrt: exzellente auf Märkten operierende Unternehmen müssen – zumindest im nordatlantischen Raum – nicht korrupt agieren; sie können ihre Interessen lobbyistisch legal durchsetzen.

Die *zweite Forum* ist dominant: „Die Information kann sich sowohl auf die Policies beziehen – im Sinne einer Problem lösenden Argumentationskette – als auch auf herrschaftssichernde Indikatoren: welchen machtpolitischen Stellenwert hat die Information, wer ist dafür, wer dagegen? Die *Maxime* lautet: Nicht wie man Entscheidungen trifft, sondern wie man sie machterhaltend vorbereitet, ist wichtig. ... nur wer sich langfristig die Unabhängigkeit sichert, alternative Beratungsquellen zur Entscheidungsvorbereitung nutzen zu können, kann die Ressource Information zur Machtstabilisierung einsetzen. Politische Macht bedeutet immer auch Entscheidungsalternativen zu haben. ... wer ein wichtiges Amt erhält, muss sich als Machtjongleur täglich Macht zur Durchführung und Einflussicherung erarbeiten. Einfluss wird durch Kommunikation gesichert. Macht zu besitzen, bedeutet heute Kontaktstellen zu haben, Netzwerke zu pflegen“ (Korte 2006: 179). Hier zeigt sich, wie sehr alternative Informationen, z.B. durch Public Affairs-Agenten, für das Machtspiel der Politik nötig sind. Und es zeigt sich zugleich auch, dass die Befürchtung, Public Affairs würde nur ihre eigenen Interessen durchsetzen, deswegen schon abwegig ist, weil es im Machtspiel um informationale Diversität geht.

Der vom Public Affairs-Agenten beabsichtigte Einfluss ist im Kontext der machterhaltenden Informationsdiversität gar keinen Einfluss, sondern eine Option unter anderen. „Politikberatung innerhalb des Kanzleramtes muss von diesen Prämissen ausgehen und konstatieren, dass es für den Bundeskanzler, wie für alle Spitzenakteure tendenziell darum geht, möglichst keine Entscheidungen oder doch sehr wenige Entscheidungen zu treffen, um sich Optionen offen zuhalten“ (Korte 2006: 179). Kortens Analyse zeigt, dass die Optionen, die sich politische Spitzenakteure offen halten, für die Einflussagenten selber den Nachteil haben, dass ihr Einfluss auch optional bleiben muss. Das ist einer der wichtigen Mechanismen, der erklären kann, weshalb Public Affairs, wie auch die klassische Lobby, möglicherweise nicht so erfolgreich sind, wie sie selber natürlich behaupten müssen, um ihre Arbeit gut machen zu können. Im komplexen Geschäft der politischen Entscheidungsfindungen, in dem vielfältige Einflussgruppen reüssieren wollen, sind die Public Affairs-Aktivitäten nur ein Einflussversuch unter vielen (vgl. Priess 2006). Deshalb kommt es entscheidend auf die Qualität des Netzwerkes an, insbesondere darauf, dass die Public Affairs-Agenten Personen mit Maklermacht kennen (vgl. Korte 2006: 178).

Die *dritte Form* ist ebenso dominant. Wenn Public Affairs-Agenten den Referenten im Ministerium, die Gesetzesentwürfe vorbereiten, Informationen, Hintergründe und Formulierungen zukommen lassen, die den Entwurf exzellent gelingen lassen, so dass der Minister im Kabinett und im Parlament brillieren kann, dann ist das ein möglicher Karriereschritt für den Referenten. Unabhängig davon, ob die Karriere dadurch beflügelt wird, erhöht sich die Reputation des Referenten (in Konkurrenz zu den anderen). Auch die Partei, der er angehört, wird auf ihn aufmerksam. Sein Potenzial steigt. Man kann sagen, dass das Unternehmen, das derart Einfluss nimmt, nicht zu zahlen braucht, weil andere Organisationen die Auszahlung übernehmen. Der Public Affairs-Agent arbeitet gleichsam als Katalysator.

Das Analoge gilt zum Beispiel für Parlamentarier. Die Zusammenarbeit mit den Public Affairs-Agenten bringt ihnen Vorteile für ihre Wähler- und Ausschussarbeit (Wehrmann 2007: 44). Zudem können sie sich als Spezialisten qualifizieren, was Reputation in der Form bringt, dass man in renommierte Ausschüsse kommt und möglicherweise einmal an den Vorsitz eines solchen Ausschusses. Auch hier läuft ein Reputationsspiel, das durch Informationen, Hintergründe und Kontakte forciert wird. Die Reputation wird durch die Partei bewertet.

Die *vierte Form*: Spätere Auszahlung durch Posten und Anstellungen wird nur für wenige bedeutsam werden.<sup>13</sup> Aber dadurch, dass sie für einige immerhin bedeutsam wird, wird sie zum Modell für viele. Posten

13 Einerseits spricht man von Ämterpatronage (Hiller 2005: 68 f.), andererseits von Reziprozität: „Reziprozität als universelle Norm besagt, dass einseitig gewährte Leistungen stets als Vor-Leistungen zu betrachten sind und die Erwartung einer späteren Verrechnung implizieren“ (Hiller 2005: 69).

und Anstellungen sind Prämien für lang währende erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Politik (und Verwaltung). Viele Posten in Verbänden sind begehrt und werden nicht nur nach Parteienproporz, sondern auch nach Kriterien bewährter Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Politik vergeben. Viele der Leitungen von Public Affairs-Abteilungen kommen aus der Politik oder der Ministerialverwaltung. Der Soziologe Dirk Baecker hat hierzu bereits eine Theorie geliefert: Logik der Ämter (Baecker 2000). Nicht die Maximierung der Stimmen der Wähler ist das entscheidende Ziel von Politikern in demokratischen Politikprozessen, sondern, nach dem politischen Prozess, in gut dotierten Ämtern unterzukommen (wie schon während des Politik- und Aufstiegprozesses gute Ämter zu erwerben). Für viele Parlamentarier ist es tatsächlich erstrebenswert, sich um Ämter zu kümmern, die sie nach der politischen Zeit einnehmen können, denn sie sind solange im politischen Prozess gewesen, dass sie in ihre Berufe fast nicht mehr zurückkehren können; jedenfalls nicht mehr auf dem Einkommenslevel, den sie gewohnt sind. Für Beamte in den Ministerien, insbesondere für die politischen Beamten, sind Verbands- und Wirtschaftsposten daher lukrativ.

Insofern ist der Anreiz, auf solche Ämter hinzuarbeiten, bei sehr viel mehr Politikern und Beamten wirksam, auch wenn nur wenige, die sich in diesen Prozessen langjährig bewährt haben, in deren Genuss kommen. Karriere Wettbewerbe laufen so, dass viele auf das knappe Angebot hinarbeiten, bis zuletzt nur wenige gewinnen. Aber die anderen haben dennoch dieses Ziel vor Augen gehabt.

Man darf nicht unterschätzen, dass die strikte Trennung von Wirtschaft und Politik, die für die Berufung und Anstellungen bisher galt (einen Wechsel zwischen Wirtschaft und Politik, hin und her, der in anderen Ländern üblich ist, kennen wir in Deutschland nicht), durch Public Affairs aufgelockert wird. Dadurch werden nicht nur die unmittelbaren Transaktionen beobachtbar, die Erfolge (oder Nichterfolge) der Gesetzesbeeinflussung, sondern auch der gesamte Prozess, dessen zunehmende Bedeutung innerhalb der Politik und der Ministerialbeamtschaft neue Karriereoptionen eröffnet. Public Affairs wird damit zu einem Transformationsinstrument des aktuellen Kapitalismus, das die Durchlässigkeit der beiden Systeme verbessert; allerdings vorerst nur in eine Richtung: aus der Politik beziehungsweise aus den Ministerien in die Wirtschaft.

Wenn man das so beschreibt, muss man sich allerdings auch im Klaren sein, dass wir es hier mit einem zaghaften Beginn zu tun haben, nicht schon mit einem massiv einsetzenden Prozess. Allein aber dieses Beginnen macht die Kontakte zwischen Wirtschaft und Politik viel selbstverständlicher, offener und zum Teil transparenter. Man trifft sich auf allen Ebenen, und weiß, was andere beobachten; es bekommt Reputation. Die Öffnung solcher Prozesse ist selber ein Moment der Korruptionsvermeidung bzw. der Demokratisierung der Politik-/Wirtschaftsbeziehungen.

Der Erfolg von Public Affairs beruht auf Informationen, vor allem auf der Beratung über negative externe Effekte von – aus Unternehmenssicht – falschen politischen Entscheidungen im Gesetzgebungsprozess. Natürlich setzt Public Affairs Interessen der Unternehmen durch. Sie kann damit reüssieren, weil die Politik in die Beratung von Folgenabschätzungen eingeführt wird, die ihre eigenen Vorlagen und Entwürfe nicht enthalten und die die Ressorts, die ja auch Informationen liefern, nicht bedacht haben. Gerade dann, wenn es um technische und wirtschaftliche Details geht, haben die Unternehmen die Märkte und die technischen Entwicklung schon sehr viel genauer analysiert, als es im politischen Prozess möglich scheint.<sup>14</sup>

Die Geschwindigkeit, in der sich Entwicklungen vollziehen, kann durch die Politik und ihre Gesetzesvorbereitungsarbeiten, nicht mehr vollständig oder genügend abgedeckt werden (Wehrmann 2007: 44). Viele Themen, die in der Gesellschaft oder der Wirtschaft Relevanz bekommen, sind bei der Politik noch gar nicht angekommen. Die Komplexität dieser Prozesse kann durch die Politik und ihre Ressourcen oft nicht mehr erfasst werden, so dass es kein Goodwill der Politiker oder Beamten ist, den Unternehmen zu zuhören, sondern sie sind auf deren Einschätzungen, Analysen und Informationen angewiesen. Die Wissensbasis der Politik (und der Verwaltung) ist unvollständig.

Geschwindigkeit und Komplexität sind die beiden Themen, in denen die Politikprozesse, mit ihrem hohen und teuren Abstimmungsbedarf, und die Verwaltungsprozesse, mit ihren durchaus ineffizienten Strukturen,

---

<sup>14</sup> „Durch die Einbeziehung von Experten in die Ausarbeitung von Gesetzesentwürfen wird unter anderem deren technische Machbarkeit und Seriosität sichergestellt. Auch handwerkliche Fehler von Gesetzesvorhaben können vermieden werden, wenn man Betroffene oder ihre Vertreter rechtzeitig befragt und einbezieht“ (Wehrmann 2007: 44, Fn. 6; auch Bender/Reulecke 2004: 7).



zum Teil versagen. Sie sind nicht minder intelligent als die Leute in den Wirtschaftsorganisationen, aber schlechter, inflexibler und über aufwändigere Abstimmungsprozesse organisiert; vor allem aber hat die Politik keine Instanz für die strategische Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft im zuständigen politischen Raum. Politik reagiert, aber entwirft keine langfristigen Strategien, die für das operative Geschäft der Politik tauglich sind. In diese Lücke hinein kommen Unternehmens- und Politikberatungsfirmen, für die die Politik und die Ministerien zahlen müssen (vgl. Priddat 2004, 2005a + 2006), und die kostenfreie Beratung der Public Affairs-Agenten. Public Affairs, das darf in einem Wettbewerbsverhältnis nicht außer Betracht bleiben, belastet die Budgets von Politikern und Beamten nicht. Deshalb ist der Zugriff auf Public Affairs-Informationen deutlich höher als auf die zu bezahlenden Beratungsergebnisse. Jeder Referent im Ministerium, der neues Wissen braucht, aber den Zugriff nicht bezahlen kann, greift natürlich auf Public Affairs-Informanten zurück; es ist seine natürliche Form des Beratungszugriffs. Die politischen Entscheidungsträger suchen dann von sich aus die Expertise der Lobbyisten (Wehrmann 2007: 44).

Verbände gelten in diesen Prozess als zu langsam, da sie selber Kompromisse zwischen ihren unterschiedlichen Mitgliedern herstellen müssen. So verletzen sie oft Unternehmensinteressen, die sich im Verbandskompromiss nicht finden (Winter 2007: 226). Zudem sind ihre Konsensprozeduren genauso langwierig wie in der Politik. Bevor sie intern einen Konsens als Kompromiss aller Beteiligten erreicht haben, ist er Gesetzesprozess schon weiter (Winter 2007: 230). Deswegen gehen Unternehmen häufiger selber in einen Public Affairs-Prozess, aber auch, um ein spezifisches, nicht imitierbares Beziehungskapital aufzubauen (Wagner 2006: 16 f.).

Hier liegen Potenziale für die andere Seite von Public Affairs: Politische Kommunikation. Indem man Themen in den Medien platziert, entsteht, wenn es gelingt, für die Abgeordneten der Parlamente ein Druck in ihren Wahlkreisen (vgl. Eilfort 2006), der den parlamentarischen Prozess (Bundesrat, Bundestag) moduliert. Die Abgeordneten werden gesprächsbereiter, sensibilisierter.

Public Affairs funktioniert wegen der Komplexität der Prozesse, in der Sache der Gesetze wie in den *spillovers*. Da Politik und ihrer Ministerien Wissensmanagement betreiben, könnte die Arbeit der Public Affairs künftig noch wichtiger werden (und teurer: Einbau von Think Tank-Kompetenz und Kommunikationskompetenz). Es würde sich auch lohnen, generationenspezifische Arbeitsteilung einzuführen, d.h. junge Mitarbeiter einzuarbeiten. Im Zyklus von circa zehn Jahren ist das personale Inventar des Politikprozesses durchschnittlich ausgetauscht (eine Erfahrungsregel eines Public Affairs-Agenten, der vorher im Ministerium war). Hier muss man von vornherein auf mehreren Ebenen arbeiten.

Im Bereich der Public Affairs haben wir es mit mehreren Relationen zu tun, die nicht kongruent sind:

- mit einer klassischen Principal-Agent-Relation zwischen dem Vorstand und dem Public Affairs-Agenten,
- mit einer atypischen Principal-Agent-Relation: Zwischen dem Public Affairs-Agenten und dem Politiker oder Beamten als eine atypische Beauftragungsrelation. Diese Art von Beschreibung unterschlägt nicht, dass der Auftrag entgolten wird, aber es ist keine Tauschbeziehung (die ja immer eine Art von Wertäquivalenz voraussetzt), sondern eine asymmetrische Transaktion, in der die Vorteile für den Politiker oder Beamten, monetär abgeschätzt, allemal kleiner sind als die Vorteile für die Unternehmen, wenn sie in der Gesetzesbeeinflussung Erfolg haben (wo man möglicherweise Millionen und Hunderte von Millionen einsparen kann). Es zeigt sich leicht, dass nicht getauscht wird, sondern dass jeder der Transaktanden innerhalb seiner Welt belohnt wird: die Politiker oder Beamten mit Wettbewerbsvorteilen, Reputation und späterer Ämtererwartung, die Unternehmen mit Senkung der Transaktionskosten durch Gesetze.
- Bisher wenig betrachtet wurde die Feed-Back-Schleife: die Rückmeldungen und Informationen an Vorstände der Unternehmen über Politikprozesse, Politiktrends, erwartbaren Gesetzesentwicklungen und mögliche Koalitionen in der Beeinflussung der Politik. Wir hatten Public Affairs wesentlich als eine Form der Politikbeeinflussung von Unternehmen betrachtet, gleichsam als Außenpolitik der Unternehmen (vgl. Bauer 2006; Wagner 2006). Doch ist der Informationstransfer von außen nach innen genauso wichtig, mitunter wichtiger, als die Beeinflussungsversuche auf die Politik. Viele Vorstände stehen der Politik reserviert bis ablehnend gegenüber; es ist nicht ihre Welt und nicht ihre Logik. Da arbeiten Public Affairs-Agenten als Vermittler zwischen zwei Welten; aufgrund ihrer Vertrauensstellung und ihrer Loyalität dem

Unternehmen gegenüber können sie den Vorständen Themen, Trends und Kontexte vermitteln, die ihre Handlungsfähigkeit gegenüber den Politikern erhöhen. In diesem Sinne spielen die Public Affairs-Agenten die Rolle der ‚Wirklich Geheimen Räte‘ in absolutistischen Fürstentümern (oder des secretarius beim Machiavelli), die den Herrscher raten, damit er in Gesprächen mit Ministern, Ministerpräsidenten und Kanzlern aktiv werden kann. Dass diese Rolle oftmals wichtiger ist als die der effektiven Beeinflussung zeigt sich schon darin, dass die Public Affairs-Abteilung oft recht klein sind.<sup>15</sup>

- Douglas G. Pinkham, Präsident des Public Affairs Council in Washington, definiert Public Affairs in diesem weiten Sinne: „Public Affairs bedeutet die Aufgaben einer Organisation, das eigene Wirtschaftsumfeld zu beobachten und zu steuern. Damit kombinieren sich politische Beziehungen, Kommunikation, Themenmanagement und Strategien gesellschaftlicher Mitverantwortung der Unternehmen, um Politik zu beeinflussen, eine starke Reputation aufzubauen und Gemeinsamkeiten mit den Stakeholdergruppen zu finden“ (Pinkham 2005: 25; auch: Wagner 2006: 5). Er betont nicht das Moment des Einflusses des Unternehmens auf die Politik, sondern vielmehr die strategische Ausrichtung des Unternehmens, zu der Einflussnahme auf die Politik ein Mittel unter anderem sein kann. „Für Public Affairs Führungskräfte gehört es zu den größten Herausforderungen, ihren eigenen CEO zur Mitarbeit im politischen Prozess anzuregen und vertrauensvolle Beziehungen zu Stakeholdern zu knüpfen. ... Ein Finanzvorstand versteht, wie Public Affairs von Nutzen sein kann, wenn es um das Management von Unternehmensrisiken geht oder wie man Kosten, die durch staatliche Regulierung entstehen, vermeidet. Ein CEO versteht den Wert der Public Affairs, wenn sie ihre Aktivitäten direkt mit der Konzernstrategie verbinden, und wenn sie erklären, wie ihre Funktion neue Märkte öffnet, alte schützt oder das Spielfeld für den Kampf mit der Konkurrenz etwas flacher macht“ (Pinkham 2006: 26 f.).

Netzwerkbildung interpretiert Veronika Tacke als Verknüpfungsbildung (Tacke 2000; vgl. über die Bedeutung des Zuganges auch: Winter 2007: 227), die auf „reflexive Kombination von Adressen zielt“ (Hiller 2005: 74). Netzwerke dieser Art sind ein Mechanismus der Koordination mit der Umwelt: „was sie gewährleisten sollen, ist das Einschleusen fremder Rationalitäten in ihre jeweiligen Organisationskontexte“ (Hiller 2005: 69). Für erfolgreiche Netzwerke wurde festgestellt, dass diese ihre Leistungsvorteile aus der Verknüpfung von Sinnkontexten beziehen (Hiller 2005: 74; Burt 2004). Public Affairs leistet dies in der Verknüpfung von Unternehmenslogik und politischer Logik, und zwar a) in Hinblick auf die *Beeinflussung der Politik* und b) in Hinblick auf die *Änderung der Unternehmensstrategie wegen der Politik*.

Bisher haben wir Public Affairs aus der Sicht der Unternehmung betrachtet. Aus der Sicht der Politik und der Ministerien haben wir es hingegen mit einer Art von ‚Kundendiskurs‘ zu tun: man spricht mit den Adressaten der in Arbeit befindlichen Gesetze über ihre Kundenwünsche und -befindlichkeiten, und zwar nicht, um insbesondere deren Interessen zu realisieren, sondern vornehmlich darüber, gute Gesetze zu machen, die wirksam werden können. Es wäre seltsam, diejenigen, die von der Politik getroffen werden, nicht in den Gesetzesbildungsdiskurs hinein zuzunehmen (Köppl 2003b; über den Stakeholderansatz generell: Freeman 1984). Das Wissen in der Politik und in den Ministerien ist begrenzt (Stehr 2006: 11; auch wenn manche Public Affairs-Agenten auf Mitglieder der Ministerien treffen, die meinen, alles bereits zu wissen, und sich relativ unbelehrbar zeigen – eine in einer Wissensgesellschaft unangemessene Haltung, die zudem verantwortungslos ist, da sie auf Ignoranz basiert).

Die tatsächlichen Folgen und externen Effekte von Gesetzen können von der Politik und ihrer Verwaltung nicht vollständig ermessen werden. Selbst dann, wenn man meint, sie genügend zu kennen, ist unerlässlich, sich mit denen, die sich später mit diesen Gesetzen arrangieren müssen, darüber zu unterhalten, in welchem Maße sie ihre Handlungen steuern, die Produktivität heben oder senken, das Wachstum behindern oder fördern, und die Gesellschaft insgesamt voranbringen. Hinzu kommen negative Externalitäten, die tatsächlich nicht mit dem in der Politik oder Verwaltung normalerweise vorhandenen Wissen abgeschätzt werden können. Wir haben es mit einem Problem des Wissensmanagements zu tun, auf das viele in der Politik und in der Verwaltung momentan nicht genügend vorbereitet und trainiert sind. *So fungieren die Public Affairs*

<sup>15</sup> Für eine intensive, mehr ergiebige und arbeitsteilig effektive Einflussarbeit bräuchte man größere Public Affairs Abteilungen, wie sie die Public Affairs Agenturen zum Teil haben; insbesondere dann, wenn sie aus den USA kommen.

*Aktivitäten als ein Substitut für das in der Politik und Verwaltung nicht ausreichend gepflegte Risikomanagement der Gesetzesproduktion.*

Die interviewten Public Affairs-Agenten geben sich keiner Illusion hin, die Gesetzesproduktion immer so steuern zu können, wie es sich ihre Unternehmensvorstände vorstellen. Häufig dienen die Public Affairs-Aktivitäten auch dazu, Vorbereitungen für die Vorstandsinterventionen in die ‚große Politik‘ zu leisten. Der Politikprozess ist relativ kontingent, zu viele Beteiligte bilden immer wieder Kompromisse, was durch die Große Koalition in der jetzigen politischen Phase der Bundesrepublik Deutschland nur noch verstärkt und erschwert wird. Mehrere Public Affairs-Agenten beklagen, dass ihr Einfluss zwar weiterhin über die Netzwerke läuft, dass aber die Politiker wie Beamten nicht mehr gewährleisten können, ihre Themen durchzusetzen (die gegenwärtige ‚Große Koalition‘ hat als Grundformel ihrer Politik, nach Einschätzung vieler Public Affairs-Leiter, Entscheidungslosigkeit und Entscheidungsaufschiebung). Doch sind sich viele der Public Affairs-Agenten einig, dass die Verhinderung von Gesetzen, die erhebliche, von der Politik so gar nicht eingerechnete, Belastungen für die Wirtschaft und Gesellschaft brächten, bisher eher gelungen sei; zum Teil in Lobbyingkoalitionen mit anderen Unternehmen und den Verbänden. In diesem Sinne ist eine Public Affairs der Schadensbegrenzung eher wahrscheinlich als eine Strategie der positiven Gesetzeseinbringung.

Drei Dimensionen des Public Affairs Geschäftes kristallisieren sich heraus:

- Informations- und Wissensbeschaffung,
- zugleich als Beitrag zum Risikomanagement der Politik, über Folgenabschätzungen und Externalitätenprüfungen.
- Status- und Reputationsaufbau in Politik- und Verwaltungsnetzwerken.

Die Netzwerke, die die Public Affairs-Agenten aufbauen, sind keine Burt'schen Netzwerke (über *structural holes*) (vgl. Hiller 2005: 71), sondern klassische face-to-face-Beziehungen, eher persönlicher Art (mit z.T. paternalistischer Tendenz (‚Seilschaften‘)). Man kennt und achtet sich; wir nannten es oben ‚symbiotische Netzwerke‘. Die meisten Kontakte werden direkt angegangen, nur unter Umständen über Knoten vermittelt. Der Einfluss der Public Affairs Agenten ist ein geliehener Einfluss, über die Geltung und Bedeutung der Unternehmen, in denen sie arbeiten. Das wird natürlich dann verstärkt, wenn sie selber aus der Politik oder der Verwaltung kommen, aus denen sie ihre Netzwerkkontakte mitbringen. Doch werden diese Kontakte nachhaltig nur dadurch, dass sie über die Unternehmensreputation laufen, gepaart mit einer über lange Jahre gezeigten und anerkannten Vermittlungskompetenz des jeweiligen Public Affairs-Agenten. Der Einfluss, den sie haben, hatte sich als positive Sanktion definiert; sie können drei Formen von Relationships anbieten:

- Good Relationships,
- Reputative Relationships, und
- Knowledge Relationships.

*Good Relationships* sind eine unbedingte Voraussetzung für Public Affairs: man kennt sich, man vertraut sich, man weiß, was man sich gegenseitig wert sein kann. In dieses Geschäft kann man nur über altgediente Public Affairs-Agenten hinein vermittelt werden (wie in einer Art von Familienclan). Hier hält man Verbindungen, selbst wenn man in der Sache different ist: man hat *contenance*.

*Reputative Relationships* braucht nicht mehr besonders erläutert zu werden; es ist, neben den Karriere- und Ämtererwartungen, der stärkste Anreiz, sich aus Politik und Verwaltung in Public Affairs-Diskurse zu begeben. Verschiedentlich ist es in bestimmten Bereichen bereits so, dass Politiker oder Verwaltungsbeamte, die von Public Affairs nicht angesprochen werden, Reputation verlieren können. Das ist eine positive Tendenz, die Transparenz und Demokratisierung des Lobbybereiches voranbringt, und zwar in eine Richtung der öffentlichen Selbstverständlichkeit inklusive der Überprüfbarkeit (vgl. Breton/Galeotti/Salmon/Wintrobe 2007).

*Knowledge Relationships*: Die Komplexität des Gesetzgebungsprozesses, die Vielfalt der Themen, die Schnelligkeit ihrer Umsetzung erfordern Beistand durch professionelle Informations- und Wissensträger; hier



stehen die Public Affairs-Agenten zwar in Konkurrenz zu den juristischen und ökonomischen wie auch naturwissenschaftlichen Unternehmensberatern, aber sie können die speziellen Interessen ihrer Unternehmen dann intelligent einbringen, wenn sie auf das *knowledge capital* ihrer Unternehmungen zurückgreifen können für die verschiedensten Diskurse, die sie mit der Politik und der Verwaltung haben. Komplexität verlangt Öffnung. Zugleich haben sie dafür zu sorgen, dass ihre Beziehung nicht-imitierbar wird. Es geht um spezifischen Einfluss, in einem Feld hoher Diversität von Einfluss. Die Konkurrenz zu anderen Einflüssen wäre dann nach dem Muster der monopolistischen Konkurrenz zu gestalten: in Konkurrenz zu allen anderen, aber mit einem Informations- oder Einflussmonopol in seiner spezifischen Fragestellung, in seinem besonderen Unternehmensthema. Dazu gehört auch ein spezifisches Vertrauenskapital, das nicht entwertet werden darf durch zu missionarischen Überzeugungsdrang, oder durch unnötige Drohungen.

## Konsequenzen

Wir müssen von zwei Welten ausgehen: der Welt der Politik und der Welt der Wirtschaft.

Politik ist für Unternehmen eine fremde Umgebung (während andere Unternehmen oder Märkte bekannte Umgebungen sind). Somit entsteht für Unternehmen größere Unsicherheit, aber ansonsten gleicher Handlungsdruck.

Public Affairs-Agenten sind Schnittstellenmanager (*in-house oder extern*). Sie sind mit Unternehmenshierarchien lose gekoppelt, gleichsam ‚Partisanen‘ des Unternehmens.

Bei solchen losen Kopplungen entsteht ein Kontrollproblem. Vornehmlich sind deshalb die Public Affairs-Agenten nicht von draußen eingekauft, sondern aus dem Hause selber. Damit soll das Loyalitätsproblem gelöst werden.

Wenn die Public Affairs Abteilung nicht ‚partisanenartig‘ arbeiten, sondern als untergeordnete Abteilungen der Kommunikationsabteilung, leisten sie weniger, als sie könnten. Sie sind dann mit der Abarbeitung von Programmen beschäftigt.

Public Affairs Management (Lobbymanagement) muss auf allen Ebenen arbeiten, gezielt, dosiert und kalibriert. In Brüssel arbeiten amerikanische Public Affairs Agenturen in großem Maßstab und arbeitsteilig. In Deutschland haben wir es eher noch mit einer *One-person-show* zu tun. Das Public Affairs Management ist dann notwendigerweise *Self-management*, das Netzwerke alten Formats betreibt: *face-to face*, *trust-to-trust*. Kein Burt'sches Netzwerk, das ‚structural holes‘ überbrückt; keine Vermittlungen an Unbekannte. Wir haben es mit lobbyistischen Formen des ‚direct marketing‘ zu tun. Eine zu beeinflussende Person möchte persönlich ausgewählt erscheinen, nicht verwaltet. Das Zugriffsmanagement muss sehr persönlich wirken, mit überzeugender Performance und mit eingespielter, vertrauter Verlässlichkeit. Solche Beziehungen haben ein hohes *commitment*.

Public Affairs hat zwei Dimensionen: Lobbying als intimer Diskurs, und *issue management* als die allgemeine Form, Themen zu platzieren. Denn es geht bei Public Affairs nicht darum, einfach und unbedingt Interessen durchzusetzen, sondern Themen zu platzieren, die die zu beeinflussenden Politiker oder Beamten unabhängig von den eigenen Interessen darauf bringen, Fehlentscheidungen zu vermeiden. Hier zeigt sich, dass Public Affairs gewährleistet, dass Wirkungsanalysen gemacht werden, die der Politik selber nicht eingefallen sind, und auch ihrer Verwaltung nicht. Die Analysen betreffen nicht nur die Folgen für die Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft. Hier sensibilisiert zu werden, ist eine der wichtigsten Leistungen der Public Affairs, selbst dann, wenn ihr Einfluss auf die Gesetzgebung nicht vollständig gelingt. Hier erweist sich noch einmal der Übergang des Lobbying zum Public Affairs: es geht um kommunikative Effektivität.

Politikprozesse sind komplex, viele Interessen müssen mitverarbeitet werden. Unternehmensinteressen können nicht immer in diesem komplexen bargaining berücksichtigt werden. Da ist es wichtig, dass die Richtung stimmt; vor allem, dass die politischen Entscheider den Kontext kennen, den ihr Gesetz bestimmen wird. Wenn sie es politisch wollen, dass die Unternehmen nicht in dem Maße berücksichtigt werden, wie Unternehmen selber wollen, ist eine andere Situation, als nicht zu wissen, welche Folgen das Gesetz für die Unternehmen, die Wirtschaft und für die Gesellschaft hat.

Die Informationen, die Public Affairs-Agenten zur Verfügung stellen, sind eine anregende Basis für die Korrektur politischer Entscheidungen. Doch sind die Informationen selber noch kein notwendig hinreichender Anlass, das Gesetz zu korrigieren. Nur wenn die Politiker oder Beamten zusätzliche Anreize sehen, hier aktiv zu werden, ändert sich das Gesetz. Gesetze, die solche negativen externen Effekte zeitigen, die weitere Gesetze nötig machen, sind nicht nur transaktionskostenaufwändig, sondern auch politisch problematisch: Sie zwingen die Politik, Lösungen für Probleme zu suchen, die sie selber verursacht hat.

Die Tatsache, ein Gesetz mit verabschiedet zu haben, kann als positiv verkauft werden; die Tatsache aber andererseits, dass das Gesetz wirkungslos bleibt, kann längerfristig politisch desaströs werden. Politiker haben kaum die Möglichkeit, mit ihrem angesammelten Wissen politische Strategien zu bestimmen, die für die kurzfristig denkende Politik nicht immer opportun sind. Public Affairs-Agenten müssen die kurzfristigen wie die langfristigen Beeinträchtigungen von Gesetzen für ihre Firmen erörtern. Allein, dass sie das tun, regt die Politik an, über ihre klassische Myopie hinaus zu denken: es kommt, wenn auch nur erst für einen Moment, eine strategische Dimension ins Spiel. Public Affairs forciert das strategische Denken in der Politik (vgl. Wagner 2006; Pinkham 2005). Es hat eine katalytische Funktion, weil man sich mit Ansichten und Tatsachen auseinander setzen muss, die nicht automatisch in den Bedeutungshorizont der Politik fallen.

Vielleicht ist es übertrieben, aber der Tendenz nach überlegenswert: Public Affairs bringt ein Moment der Nachhaltigkeit in die Gesetzesproduktion, das durch die politischen Diskurse *sui generis* nicht gewährleistet werden kann. Dies hängt mit der gebrochenen Wissensstruktur in der Politik zusammen. Und es hat zu tun mit den diskreten Formen des vermittelnden Einflusses. Politiker bzw. die Beamten können von sich sagen, dass eigentlich sie die Idee gehabt hätten. Sie leihen sich Ressourcen für ihre Karrieren, und bringen, unter der Hand eine Good Governance in die Politik.

Public Affairs zeigt letztlich, dass die politische Kommunikation auch das Lobbying erreicht hat. Der Einfluss, den man auf die Politik zu nehmen gewohnt ist, lässt sich im Wettbewerb der vielen Einflüsse nicht mehr so leicht sichern. Es ist nicht zu übersehen, dass Public Affairs auch eine Zunahme der Einflussoptionen anzeigt, was zunehmenden Wettbewerb untereinander induziert. Wettbewerb kennt nicht nur Gewinner. Deshalb gehen einzelne, finanzstarke Unternehmen in eine eigene Wettbewerbsarena: sie wechseln von der kollektiven korporatistischen Interessenpolitik in neue Formen individualisierter Einflussnahme.

Was wie eine Zunahme der Lobbyintensität anmutet, hat – im zunehmenden Wettbewerb um Einfluss – auch ein größeres Scheiternspotential. Deshalb werden alle Register gezogen: neben dem klassischen Lobbying, der intimeren Beeinflussung, jetzt auch die Ausweitung des Spektrums, über *Think Tanks* bis hin zu medialen Einflussversuchen. Wenn Unternehmen – was Verbände tatsächlich nicht können und was auch nicht ihre Kompetenz ist – sowieso marketingstark sind, liegt es nahe, diese Kompetenz auch für medialen Einfluss zu nutzen, d.h. für die Herstellung von Themen und thematischen Atmosphären, in denen Abgeordnete gar nicht anders können, als nach einer bestimmten Seite zu stimmen, weil sie sich sonst gegen die öffentliche Meinung lehnen müssten, was niemand gewohnt, noch geübt ist.

Wir werden hier, insbesondere dann, wenn die Public Affairs über das strategische Marketing laufen, neue Dimensionen kennen lernen, die es so in Deutschland noch nicht gibt. Doch bedarf es dazu einer Professionalisierung der Public Affairs, die es auch noch nicht gibt.

Doch ist der Trend nicht linear abschätzbar: die Zunahme an Lobbyingintensität geht einher mit einem zunehmenden Wettbewerb, der die Erfolge der einzelnen Aktivitäten kontingenter macht, als dies nach außen den Anschein hat. Je mehr auf die Politik und auf die Beamten Einfluss zu nehmen versucht wird und je individualisierter diese Einflüsse organisiert werden, desto unübersichtlicher wird es für die Adressaten, die jetzt schon beginnen, die Lage manchmal für lästig zu halten. Es wird dann – so könnte man es knapp und voreilig nennen – ‚der Politik zuviel‘. Das aber wäre eine neue Lage: Entwertung von Lobbying durch zu hohe Lobbyintensität. Es zeigt sich, dass es sich lohnen wird, dieses Feld sehr viel gründlicher zu untersuchen, als es diese kleine Studie leisten konnte.

Für die Gewerkschaften bedeuten diese Trends, dass sie den Unternehmen auf mehreren Ebenen als Kontrahenten und Partner gegenüber stehen. Im alten System des Rheinischen Kapitalismus waren es vor allem

die Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände, die als Partner für Kollektivlösungen bereit standen. Auch heute noch sind die Arbeitgeberverbände die Verhandlungspartner für den Flächentarifvertrag. Weil der Flächentarifvertrag langsam erodiert, verlagert sich die Regelung der Arbeitsbeziehungen auf die betriebliche Ebene. Dies ist die eine Ebene, auf der die Gewerkschaften als arbeitsmarktpolitischer Akteur zunehmend den Unternehmen direkt gegenüber treten.

Auch als politischer Verband treffen die Gewerkschaften in der Arena der Politik auf die Unternehmen, die ein Public Affairs Management ausbilden und parallel zu ihren Verbänden agieren. Die zunehmende Entfremdung zwischen Gewerkschaften und Parteien, insbesondere die „soziokulturellen und programmatischen Entkopplungsprozesse“ (Schroeder 2005: 83) zur Sozialdemokratie, zwingen die Gewerkschaften dazu, ihre Aktions- und Einflussformen zu überdenken und zu modernisieren.

Beide Dimensionen können bei den Gewerkschaften Lernprozesse auslösen, um ihre strategische Handlungsfähigkeit zu verbessern. Public Affairs Management könnte sich als neue Form des Beziehungsmanagements nach dem Niedergang korporatistischer Tauschprozesse herausbilden, mit einer neuen lobbyistischen Elitenkonfiguration und neuen Instrumentarien. Für die Gewerkschaften ist es daher ratsam, diese Veränderungen sorgsam zu beobachten und Schlüsse für die Handlungsfähigkeit der eigenen Organisation zu ziehen.

# Literatur

- Althaus, Marco 2004a: Permanent Campaigning, Consultants und Co-Kompetenzen. Wettbewerbsvorteile und Innovationspartner im strategischen Dreieck des Politikmanagements, DIPApers 02, Dez. 2004, Deutsches Institut für Public Affairs ([www.dipa-potsdam.org](http://www.dipa-potsdam.org)).
- Althaus, Marco 2004b: Die Mächtigen schlau machen? Politikberatung zwischen Wissenschaft und Vertrauen, Strategie und Consultainment, in: Daggert/Greiner/Leinert/Meliß/Menzel 2004.
- Althaus, Marco 2005a: Public Affairs und Public Relations – Ungleiche Schwestern, DIPApers 03, Jan. 2005, Deutsches Institut für Public Affairs ([www.dipa-potsdam.org](http://www.dipa-potsdam.org)).
- Althaus, Marco 2005b: Beruf: Lobbyist, DIPApers 05, Okt. 2005, Deutsches Institut für Public Affairs ([www.dipa-potsdam.org](http://www.dipa-potsdam.org)).
- Althaus, Marco/Geffken, Michael/ Rawe, Sven (Hrsg.) 2005: Handlexikon Public Affairs, Münster.
- Althaus, Marco/Meier, Dominik 2004 (Hrsg.): Politikberatung: Praxis und Grenzen, Lit-Verlag.
- Baecker, Dirk (2000): Ämter, Themen und Kontakte: Zur Form der Politik im Netzwerk der Gesellschaft, 8 – 54, in: Priddat, B.P. (Hrsg.): Der bewegte Staat. Formen seiner ReForm- Notizen zur ‚new governance‘, Marburg: Metropolis.
- Baecker, Dirk 2006: Das Willkürhandeln von Persönlichkeiten. Die Integrationsfunktion von Eliten im Übergang zur Netzwerkgesellschaft, 297 – 318 in: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hrsg.), Eliten in der Berliner Republik. Zum gesellschaftlichen Wandel der Eliten-Bildung in Deutschland, Frankfurt/New York 2006.
- Balzer, Axel/Geilich, Marvin/Rafat, Shamim 2005 (Hrsg.): Politik als Marke. Politikvermittlung zwischen Kommunikation und Inszenierung, Lit-Verlag.
- Bauer, N.-M. 2006: Public Affairs als Außenpolitik eines Unternehmens, Vdm Verlag Dr. Müller.
- Behrens, Peter-Albano 2002: Germany: Public Affairs reinvented, 173 – 176 in: Journal of Public Affairs Vol. 2, No. 3.
- Bender, Gunnar/Reulecke, Lutz 2004: Handbuch des deutschen Lobbyisten. Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert, Frankfurt.
- Bennedsen, M./Feldmann, S.E. 2006: Informational lobbying and political contributions, 631 – 656 in: Journal of Public Economics, vol. 90.
- Berg, Nicola 2003: Public Affairs Management. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in multinationalen Unternehmen, Wiesbaden.
- Beyers, J. 2004: Voice and Access: Political Practices of European Interest Associations, in: European Union Politics Jg. 5, vol. 2: 211 – 240.
- Bittner, Jochen/Niejahr Elisabeth 2004: Die Beraterrepublik, in: Die ZEIT, Nr. 7, 5.2.2004.
- Bouwen, P. 2002: Corporate Lobbying: Towards a Theory of Access, in: Journal of European Politics Jg. 9, vol. 3: 365 – 390.
- Bre 2007: Konzerne bezahlen Mitarbeiter in Bundesministerien, 2, in: BILD 3.2.2007.
- Bredereck, Christiane/Walther, Heiko 2005: Public Affairs Manager, H. 2005/1: Strategie und Öffentlichkeit, Ggp Media on Demand.
- Breton, A./Galeotti, G./Salmon, P./Wintrobe, R. 2007 (eds.): The Economic Transparency in Politics, Ashgate.
- Breton, A./Wintrobe, R. 1982: The Logic of Bureaucratic Conduct, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bruns, Tissy u.a. 2005: Hauptstadt der Strippenzieher, in: Der Tagesspiegel, 23.1.2005.
- bü 2007: Private Sponsoren der Ministerien sollen anonym bleiben, 4, in: FAZ, Nr. 16, 19.1.2007.
- Burt, R.S. 2004: Structural Holes and Good Ideas, 349 – 399 in: American Journal of Sociology, vol. 110.
- Busch-Janser, Florin 2004: Staat und Lobbyismus. Eine Untersuchung der Legitimation und der Instrumente unternehmerischer Einflussnahme, Berlin-München: polic-books.

- Coen, David/Grand, Warren. 2006 (eds.): Business and Government: Methods and Practices, Verlag Barbara Budrich.
- Coen, David 1997: The evolution of the large firm as a political actor in the European Union, *Journal of Public Policy*, Bd. 4, Heft 1, 91-108.
- Coen, David 1998: The european business interest and the nation state.: Large firm Lobbying in the European Union and member states. *Journal of Public Policy*, Bd. 18, Heft 1, 75-100.
- Coen, David, 2002: Business Interests and European Integration, in: Balme, Richard, Chabenet, didier/Wright, Vincet (Hrsg.), *L'action collective en Europe/Collective Action in Europe*, Paris, Presse de Science Po: 255-277.
- Cowles, M. G. 2001: The transatlantic business dialogue and domestic business government relations, in: Maria G. Cowles/James A. Caporaso/Thomas Risse (Hrsg.), *Transforming Europe. Europeanization and Domestic Change*, Ithaca 2001, 159-179.
- Crouch, Collin 1996: The Large Firm as a Political Actor in the European Union, Diss., Europäisches Hochschulinstitut Florenz.
- Dagger, S./Greiner, C./Leinert, K./Meliß, N./Menzle, A. 2004 (Hrsg.): *Politikberatung in Deutschland*, VS-Serlag.
- Eilfort, Michael 2006: Fraktionen und Ausschüsse, 189 – 197 in: Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006.
- Elgie, R./Jones, E. 2000: Agents, Principals and the Study of Institutions: Constructing a Principal-Centered Account of Delegation. CSEG-Working Documents in the Study of European Governance, Nottingham.
- Epstein, D./O'Halloran, Sh. 1999: *Delegating powers: a transaction cost politics approach to policy making under separate powers*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Escher, Klaus 2003: UnternehmensLobbying. Studie zur politischen Kommunikation der BASF, in: Thomas Leif, Rudolf Speth, *Die stille Macht*, Wiesbaden, S. 98-114.
- Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin 2006 (Hrsg.): *Handbuch der Politikberatung*, Wiesbaden: VS.
- Feld, Werner 1970: *Transnational business collaboration among common market countries*, New York: Praeger.
- Fischer, Thomas/Schmitz, Gregor Peter/Seberich, Michael 2007 (Hrsg.): *Die Strategie der Politik*, Gütersloh: Bertelsmann.
- Freeman, R.E. 1984: *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frynas, J.G./Mellahi, K./Pigman, G. 2006: First Mover Advantage in International Business und Firm-Specific Political Resources, in: *Strategic Management Journal*, 27 (4): 321 – 345.
- Germis, G./Meck, G. 2003: Wo Wirtschaft und Politik miteinander flirten, in: FAS 9.11.2003.
- Gössling, T. 2004: Proximity, Trust and Morality in networks, 675 – 689 in: *European Planning Studies*, vol. 12, no. 5, July 2004.
- Gioacchino, D. di/Ginebri, S./Sabani, L. 2004 (eds.): *The Role of Organized Interest Groups in Policy Making*, London: Palgrave Macmillan.
- Glombitza, Anna 2004: *Corporate Social Responsibility in der Unternehmenskommunikation*, Ggp Media on Demand.
- Hacke, K. 2003: Gefährlich wird es, wenn man auf der Payroll steht, in: *Das Parlament*, 25.8.2003.
- Haake, Eva 2006: Wirtschaftsverbände als klassische Lobbyisten – auf neuen Pfaden, in: Leif/Speth 2006.
- Habisch, André 2003: *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Springer.
- Hank, Rainer/Meck, Georg 2005: Die Cheflobbyisten der Wirtschaft, FAZ Nr. 2, 16.1.2005, S. 31.
- Henning, Chr. H.C.A. 2000: *Macht und Tausch in der europäischen Agrarpolitik. Eine positive Theorie kollektiver Entscheidungen*, Ffm.: CampusHerbst, Dieter 2003: *Praxishandbuch Unternehmenskommunikation*, Berlin.

- Hernson, P.S. 2004: Interest Group Connction: Electioneering, Lobbying, and Policymaking in Washington, CQ Press.
- Hiller, P. 2005: Korruption und Netzwerke, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie, Jg. 25, vol. 1, 57 – 77 Uhr.
- Hinner, M. 2003: Die Macht der Lobby, in: Frankfurter Neue Presse, 2.8.2003.
- Höpner, Martin 2003: Der organisierte Kapitalismus in Deutschland und sein Niedergang. Unternehmenskontrolle und Arbeitsbeziehungen im Wandel, in: Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 34, S. 300-321.
- Jahnke, Petra 2002: Interessenvertretung. Lobbyismus zwischen Spree und Senne, in: FAZ.NET 24.Juli 2002.
- Jansen, Stefan A. 2006: Der Fall der Elite, 275 – 295 in: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlander (Hrsg.), Eliten in der Berliner Republik. Zum gesellschaftlichen Wandel der Eliten-Bildung in Deutschland, Frankfurt/New York 2006.
- Jansen, Stefan A./Priddat, Birger P. 2005 (Hrsg.): Korruption. Unaufgeklärter Kapitalismus – Multidisziplinäre Perspektiven zu Funktionen und Folgen von Korruption, Wiesbaden: VS.
- Jens, U. 2006: Politikberatung und demokratische Legitimität, 126 – 137 in: Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006.
- Kabalak, A./Rhombert, M. 2006: Die politische Öffentlichkeit der Medien, 130 – 151 in: Jansen, St.A./Priddat, B.P./Stehr, N. (Hrsg.): Die Zukunft des Öffentlichen, Wiesbaden: VS.
- Karp, Markus/Zolleis, Udo 2004 (Hrsg.): Politisches Marketing, Lit-Verlag.
- Kleinert, Matthias 2004: Politisches Marketing in der globalen Wirtschaft. Interessenvertretung und Corporate Citizenship. In: Kreyher, Volker J. (Hrsg.), Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, Baden-Baden: Nomos, 2004, S. 489-497.
- Kleinfeld, Ralf/Zimmer, Annette/Willems, Ulrich 2007 (Hrsg.): Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien, Wiesbaden: VS.
- Kocks, Klaus 2003: Demokratie als Daily Soap. Politikberatung ist Kommunikationsmanagement, FAZ Nr. 146, 27. Juni 2000; S. B3 .
- Kollman, K. 1998: Outside Lobbying: Public Opinion and Interest Group Strategie, Princeton University Press.
- Kopp, Reinhold 2003: Politikberatung der Unternehmen, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 3, S. 53-55.
- Köppl, Peter 1998: Lobbying als strategisches Interessenmanagement, 1 – 26 in: Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hrsg.): Lobby Management. Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge, Wien: Linde.
- Köppl, Peter 2003: Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs. Wie professionelles Lobbying den Unternehmenserfolg absichert und steigert, Wien.
- Köppl, Peter 2003b: Public Affairs Management. Strategien & Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation, Wien.
- Korte, Karl-Rudolf 2006: Politikberatung von innen: Beratung der Regierungszentralen – Bund, 175 – 188 in: Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006.
- Kraft, E. 2006: Lobbying in der EU, Vdm Verlag Dr. Müller.
- Kreyer, Volker J. 2004: Handbuch politisches Marketing, Baden-Baden: Nomos.
- Lahusen, Christian/ Jauß Claudia 2001: Lobbying als Beruf. Interessengruppen in der europäischen Union. Baden-Baden.
- Leggewie, Claus 2006: Deliberative Demokratie – Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung, 152 – 160 in: Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006.
- Leif, Thomas 2003: Lobbyismus ist Politikberatung, Interview mit Karlheinz Maldaner, in: Leif/Speth 2003.
- Leif, Thomas 2006: Medien und Politikberatung – kommunizierende und konkurrierende Röhren, 322 – 333 in: Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006.



- Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.) 2003: Die stille Macht. Anatomie des Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden.
- Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.) 2006: Die fünfte Gewalt. Anatomie des Lobbyismus in Deutschland, Bonn.
- Lianos, Manuel/Kahler, Tobias 2006: Die Rolle der Public-Affairs-Agenturen in Berlin, in: Leif/Speth 2005.
- Liebl, Franz 2006: Strategisches Marketing, [www.gwk-udk-berlin.de/e4/e18/e87/e840/e9765/e9766/index](http://www.gwk-udk-berlin.de/e4/e18/e87/e840/e9765/e9766/index).
- Liebl, Franz 2000: Der Schock des Neuen, München.
- Liehr-Grobbers, K. 2006: Erfolgsfaktoren des legislativen Lobbying in Brüssel. Konzeptualisierung, Analyse und Handlungsempfehlungen für Genossenschaften in der EU, Hamburg: Shaker.
- Mai, Manfred 2006: Verbände und Politikberatung, 268 – 274 in: Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006.
- Marin B. 1990: Generalized political exchange: antagonistic cooperation and integrated policy circuits, Ffm: Campus.
- McGrath, C. 2005: function of Lobbying in political societies: a comparative study of Great Britain, Belgium, and the United States /.Lewiston, N.Y. : Edwin Mellen Press .
- McWilliams, A./Van Fleet, D.D./Cory, K. 2002: Raising Rivals' Costs through Political Strategy, in: Journal of Management Studies, 39 (5): 707 – 723 Uhr.
- Merkle, Hans 2003: Lobbying. Das Praxishandbuch für Unternehmen. Darmstadt.
- Michalowitz, Irina 2004a: EU Lobbying. Profis mit begrenzter Wirkung – Warum der Einfluß der Interessenvertreter in Brüssel überschätzt wird, DIPapers 01, Nov. 2004, Deutsches Institut für Public Affairs ([www.dipa-potsdam.org](http://www.dipa-potsdam.org)).
- Michalowitz, Irina 2004b: EU Lobbying. Principals, Agents and Targets: Strategic interest intermediation in EU-policy making, Lit-Verlag.
- Milinewitsch Mirko 2005: Professionalisierung der Interessenvermittlung durch externes Public Affairs Management, Berlin, München (Johannsen und Kretschmer).
- Mintzberg, Henry 1999: Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Frankfurt/Wien.
- Moore, Mark H. 1997: Creating Public Value: Strategic Management in Government, Harvard University Press.
- Münchow; Andreas von 2005: Strategische Allianzen im Bereich der politischen Interessenvermittlung, Berlin München (Johannsen und Kretschmer).
- Pappi, F.U./Henning, Chr. H.C.A. 1998: Policy Networks: more than a Metaphor? In: Journal of Theoretical Politics Jg. 10, vol. 4: 553 – 575.
- Pinkham, Douglas G. 2005: ‚Erklären, wie Public Affairs neue Märkte öffnet und alte schützt‘, Interview mit D.G. Pinkham, von M. Althaus, 25 ff. in: Public Affairs Manager/2005.
- Plato Kommunikation (Hg.) 2001: Plato Survey: Public Affairs in Deutschland – Neue Dialogformen zwischen Wirtschaft und Politik. Berlin.
- Plato Kommunikation (Hg.) 2002: Plato Survey: Verbände im Wettbewerb – Neu Herausforderungen an die organisierte Interessenvertretung. Berlin.
- Pollack, M. 2003: The Engines of European Integration: Delegation, Agency & Agenda setting in the EU, Oxford: Oxford University Press.
- Priddat, Birger P. 2003: Die Lobby der Vernunft: Die Chancen wissenschaftlicher Politikberatung, 43 – 54 in: Leif/Speth 2003.
- Priddat, Birger P. 2004: Ökonomik und Politikberatung: zwei Formen des Wissens, in: Priddat, B.P./Theuerl, J. (Hrsg.): Politikberatung durch Ökonomen, Baden-Baden: Nomos.
- Priddat, Birger P. 2005b: Schwarze Löcher der Verantwortung: Korruption – die negative Variante von Public-Private-Partnership, 85 – 102 in: Jansen, St. A./Priddat B.P. (Hrsg.). Korruption. Unaufgeklärter Kapitalismus – Multidisziplinäre Perspektiven zu Funktionen und Folgen der Korruption, Wiesbaden: VS.

- Priddat, Birger P. 2006: Ratlose Eliten: Politik, Demokratie und Beratung, in: Münckler, Herfried/Straßenberger, Grit/Bohlender, Matthias (Hrsg.): Deutschland Eliten im Wandel, Frankfurt/New York, 47 – 64.
- Priddat, Birger P./Theurl, Theresia 2004 (Hrsg.): Risiken der Politikberatung, Baden-Baden: Nomos.
- Priddat, Birger P. 2001: Der Stellenwert korporatistischer Wirtschaftspolitik vor geänderten Rahmenbedingungen, in: Smekal, Chr./Theuerl, T. (Hrsg.): Globalisierung , Tübingen: Mohr Siebeck 2001, 185 – 206.
- Priddat, Birger P. 2005a: Ausdifferenzierende Beratung: wo bleibt die Ökonomie? 105 – 120 in: Schäfer, W. (Hrsg.): Institutionelle Grundlagen effizienter Wirtschaftspolitik, Berlin: Duncker & Humblodt.
- Priess, Frank 2006: Spitzenakteure der Parteien, 241 ff. in: Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006.
- Publicis 2005: Public Affairs-Umfrage. Berlin.
- Rademacher, Lars 2005 (Hrsg.): Politik nach Drehbuch, Lit-Verlag.
- Radunski, Peter 2006: Public Affairs als Politikberatung, 315 ff. in: Falk/Rehfeld/Römmele/Thunert 2006.
- Rosenthal, A. 2000: The Third House: Lobbyists and Lobbying in the States, CQ Press.
- Salazar, Wiegand 2004: Global oder Lokal? Trends der internationalen Public-Affairs-Beratung, in: Dagger, S./Greiner C./Leinert/Meliß, N./Menzel, A. (Hrsg.): Politikberatung in Deutschland, Wiesbaden: VS.
- Schendelen, R. van 2002: Macchiavelli in Brussels: The Art of Lobbying in the EU, Amsterdam University Press.
- Schendelen, Rinus van 2007: Trends im EU-Lobbying und in der EU-Forschung, 65 – 91 in: Kleinfeld/Zimmer/Willems 2007.
- Schönborn, Gregor/Wiebusch, Dagmar 2002: Public Affairs Agenda. Politikkommunikation als Erfolgsfaktor, Neuwied.
- Schroeder, Wolfgang 2005: Sozialdemokratie und gewerkschaftliche Organisation, in: Hitzel-Cassagnes, Tanja/Schmidt, Thomas (Hrsg.), Demokratie in Europa und europäische Demokratien, Festschrift für Hei-drun Abromeit, Wiesbaden, S. 56-90.
- Schulz, Winfried 2003: Politische Kommunikation, VS-Verlag.
- Schuster, Christian H. 2005: Politikberatungsagenturen in Deutschland.
- Sebaldt, Martin 1997: Organisierter Pluralismus. Kräftefeld, Selbstverständnis und politische Arbeit deutscher Interessengruppen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Sebaldt, Martin 2007: Strukturen des Lobbying: Deutschland und die USA im Vergleich, 92 – 123 in: Kleinfeld/Zimmer/Willems 2007.
- Speth, Rudolf 2004: Politikberatung als Lobbying, in: Dagger, Steffen u.a. (Hrsg.), Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven, S. 164-177.
- Speth, Rudolf 2006a: Corporate Citizenship als strategische Partnerschaft, Lobbying, Regierungsbeziehungen, in: Holger Backhaus-Maul u.a. (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland. Bestandsaufnahmen, Analysen und Perspektiven, Wiesbaden 2006 (i.E.).
- Speth, Rudolf 2006b: Lobbyismus als Elitenintegration, in: Münckler, Herfried/Straßenberger, Grit/Bohlender, Matthias (Hrsg.), Eliten in der Berliner Republik. Zum gesellschaftlichen Wandel der Eliten-Bildung in Deutschland, Frankfurt/New York 2006, 221 – 238.
- Stehr, Nico 2006: Worlds of Knowledge and Democracy. Working Paper Zeppelin University Friedrichshafen Oktober 2006 (lecture at the Tokyo University for Information Science).
- Stehr, Nico/Henning, Christoph/Weiler, Bernd (2006): Die ‚Entzauberung der Eliten‘: Wissen, Ungleichheit und Kontingenz, 239 – 254 in: Münckler, H./Straßenberger, G./Bohlender, M. (Hrsg.): Deutschlands Eliten im Wandel, Ffm. : Campus.
- Strauch, Manfred 1993: Lobbying. Wirtschaft und Politik im Wechselspiel, Frankfurt.
- Streeck, Wolfgang/Grote, Jürgen/Schneider, Volker/Visser, Jelle 2006: Governing Interests. Business Associations Facing Internationalization, London New York, Routledge.
- Streeck, Wolfgang/Höpner, Martin 2003: Einleitung: Alle Macht dem Markt? In: Dies. (Hrsg.), Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, Frankfurt/New York, S. 11-59.



- Tacke, Veronika 2000: Netzwerk und Adresse, in: Soziale Systeme, Jg. 6, vol. 2, 291 ff.
- Thomson, St./John, St.A. 2006: Public Affairs in Practice. A Practical Guide to Lobbying, Kogan Page.
- Thunert, Martin W. 2001: Germany, 157 – 206 in: Weaver, K./Stares, P.B. (2001): Guidance for Governance. Comparing Alternative Sources of Public Policy Advice, Tokyo/New York: Japan Center for International Exchange.
- Trampusch, Christine 2004: Von Verbänden zu Parteien. Der Elitenwechsel in der Sozialpolitik (MPIfG Discussion Paper 04/3) Köln.
- Waarden, F. van 1992: Dimensions an types of policy networks, in: European Journal of Political Research 21, 29 – 52.
- Wagner, S.M. 2006: Was politisches Beziehungskapital wertvoll macht. Wertschöpfung im Wettbewerb: Interne Ressourcenorientierung im politischen Umfeldmanagement von Unternehmen, DIPapers 08, Deutsches Institut für Public Affairs, [www.dipa-berlin.org](http://www.dipa-berlin.org).
- Wehrmann, I. 2007: Lobbying in Deutschland – Begriff und Trends, 36 – 64 in: Kleinfeld/Zimmer /Willems 2007.
- Wiebusch, Dagmar 2005: Weg vom Geldkofferimage. Transparenz und hohe Ausbildungsstandards sind die Grundlage für professionelle Public Affairs, in: Hofer, L./Schemann, J./Stollen, T./Wolf, Chr. (Hrsg.): Düsseldorf Forum. Politische Kommunikation – Akteure, Prozesse, Strukturen, Berlin/München: poli-c-books.
- Winter, Thomas von 2007: Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung, 217 – 239 in: Kleinfeld/Zimmer/Willems 2007.
- Wolpe, B.C./Levine, B.J. 1996: Lobbying Congress: How the System Works, CQ Press.
- Zumpfort, Wolf-Dieter 2003: „Getrennt marschieren, vereint schlagen“. Lobbyismus in Berlin. Zwischen Mythos und Realität, Interview mit Wolf-Dieter Zumpfort, in: Leif/Speth 2003.

# Anhang

## 1. Interviews mit Repräsentanzleitern

Interview A	16. Januar 2007
Interview B	7. Dezember 2006
Interview C	25. Januar 2007
Interview D	31. Januar 2007
Interview E	23. November 2006
Interview F	11. Dezember 2006
Interview G	23. Januar 2007
Interview H	20. Dezember 2006
Interview I	27. Januar 2007
Interview J	8. Dezember 2006
Interview K	7. Dezember 2006
Interview L	30. November 2006
Interview M	23. Januar 2007

## 2. Interviewleitfaden

### I. Daten

- Größe des Büros
- Bestand seit wann?
- Anzahl der beschäftigten Personen – woher kommen Sie?
- Wo waren Sie vorher beschäftigt?
- Mit welcher Ausbildung?

### II. Wie wurde die Gründung vorbereitet?

- Was war Anlass der Gründung
- Gab es eine Markt- oder Stakeholderstudie zur Gründung?

### III. Aufgabenprofil

- Aufgaben des Büros
- Selbstverständnis des Büros?
- Politikberatung/Lobbying/Repräsentation
- Spielt der Begriff Public Affairs bei Ihnen eine Rolle?
- Vergleichen Sie Ihre Repräsentanz mit der anderer Unternehmen?

### IV. Einbindung in die Unternehmensstruktur

- wie erfolgt die Anbindung an das Unternehmen?

- Vorstand/Public Affairs-Abteilung/PR-Abteilung
- Wie intensiv ist die Kommunikation mit dem Unternehmen?
- in welcher Form werden Informationen weitergegeben?
- Wie werden Informationen aus dem Unternehmen beschafft?
- Häufigkeit der Kontakte
- Werden von Ihnen auch messbare Leistungen erwartet?

## **V. Strategisches Gesamtkonzept**

- gibt es ein Gesamtkonzept für das Lobbying des Unternehmens?
- Gibt es Verbindungen zum Marketing?
- Gibt es Verbindung zur Unternehmensstrategie?

## **VI. Charakter und Art der Politikkontakte?**

- Was sind die Hauptadressaten
- Wie gefragt sind Ihre Informationen?
- Kommt die Politik, kommen die Adressaten auf Sie zu?
- Wie offen, wie zugänglich ist die Politik?
- Was sind die wichtigsten Methoden?
- Teilen Sie Ihre Kontakte auf: wie viel Politiker?
- Wie viele Ministerialbeamte?
- Welche sind die besten, interessantesten Partner?
- Welchen Nutzen haben Ihre Informationen für die Politiker?

## **VII. Vorteile der eigenen Unternehmensrepräsentanz**

- Kann dadurch gezielter auf die Politik eingewirkt werden?
- Werden die Unternehmensinteressen effektiver vertreten?

## **VIII. Beziehung zu den Verbänden**

- Verbandsmitgliedschaften des eigenen Unternehmens
- Beziehung zu den Verbänden in Berlin
- Konkurrenzsituation oder Zusammenarbeit?
- Gibt es ein Gesamtkonzept zur Koordination der Verbandsmitgliedschaften?
- Wo liegen die Defizite der Verbände?

## **IX. gesellschaftliche Aufgaben des Unternehmens**

- Ist Ihr Büro in die CC-Aufgaben eingebunden?
- Gibt es eine gemeinsame Strategie?
- Betreuen Sie auch Sponsoring-Aufgaben?

## **X. Öffentlichkeit**

- ist Öffentlichkeit für die Repräsentanz ein wichtiger Faktor?
- Gibt es eine Strategie für den Umgang mit den Medien?

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

