

# Was erwarten Stakeholder von Unternehmen?

## Eine konzeptionelle und empirische Fundierung von Public Affairs

René Mono, Kai Kottenstede und Eva Winteroll

### Kernaussagen

Der Artikel soll einen Beitrag zu der weiteren Fundierung der Public Affairs leisten. Abgeleitet aus der Handlungstheorie von Talcott Parsons lautet die Frage, wie Unternehmen die Beziehungen zu ihren Stakeholdern erfolgreich gestalten können, sodass sie die license to operate erhalten. Durch eine Befragung von Stakeholdern konnten Kriterien für erfolgreiche Public Affairs ermittelt werden. Dabei wird deutlich, dass die Bedürfnisse der Stakeholder in erster Linie auf die externen Effekte gerichtet sind, die direkt im Zusammenhang mit der betrieblichen Tätigkeit des Unternehmens stehen. Weniger wichtig sind unternehmensexterne Projekte im sozialen, Bildungs- oder Sportbereich. Das wiederum hat Konsequenzen für die Aufgabe, Ausrichtung und Rolle von Public-Affairs-Managern in Unternehmen.

### 1. Einleitung: Public Affairs als Beziehungsmanagement

Public Relations wird eine mangelnde theoretische Fundierung vorgeworfen, für die wohl gleichermaßen die Wissenschaft als auch die Praktiker verantwortlich sind (vgl. Hoffjahn, 2009). Mit dem gleichen Defizit hat die jüngere Kommunikationsdisziplin der Public Affairs zu kämpfen. Wir setzen an diesem Defizit an und möchten eine konzeptionelle Schärfung des Begriffs Public Affairs vorschlagen. Ein ontologisch geschärftes Begriffsverständnis lässt es zu, Kriterien für die Public-Affairs-Arbeit sowohl theoretisch als auch empirisch zu beschreiben. Darauf aufbauend können Handlungsfelder für die Public-Affairs-Praxis konkretisiert und priorisiert werden. Die Leitfragen dieses Artikels sind:

- Wie lässt sich die Disziplin Public Affairs beschreiben?
- Welche Kriterien definieren gute Public Affairs theoretisch und empirisch?
- Welche Handlungsnotwendigkeiten ergeben sich daraus für die Public-Affairs-Praxis?

Public Affairs wird häufig beschrieben als eine Kommunikationsdisziplin, deren Aufgabe es ist, die Beziehungen zwischen einer Organisation und ihrem gesellschaftlichen und politischen Umfeld zu gestalten (vgl. zum Beispiel Althaus, Geffken & Rawe, 2005; Eggert & Meister, 2007; Lerbinger, 2005). Das Ziel von Public Affairs ist es, an den Prozessen entlang des Policy Cycle im Interesse der Organisation mitzuwirken (vgl. Coen, 2004). Aus einer betrieblichen Perspektive ist diese Organisation das Unternehmen.

Nach Harris und Fleisher (2005) kann Public Affairs auch verstanden werden als „policy formulation process of public

and corporate stakeholder programmes” und als „corporate considerations of the impact of environmental [...], political and social developments on a company” (Harris & Fleisher, 2005, S. XXXI). Aber auch sie bevorzugen ein Public-Affairs-Verständnis, das die Gestaltung der Beziehungen zum politischen Umfeld in den Vordergrund stellt. Sie schränken dieses Umfeld jedoch auf die jeweilige Regierung und die ihr zugehörigen Institutionen ein. Mit Otto Lerbiger (2005) hingegen lässt sich das für Public Affairs relevante Umfeld breiter beschreiben. Zu ihm gehören dann alle gesellschaftlichen Akteure wie politische Entscheidungsträger, Verbände und Interessengruppen, Nichtregierungsorganisationen und wissenschaftlichen Experten, deren Meinung den für das Unternehmen relevanten gesellschaftlichen und politischen Meinungsbildungsprozess beeinflusst. Wir folgen diesem Vorschlag und verstehen in diesem Beitrag unter der Bezeichnung Stakeholder die genannten Gruppen.<sup>1</sup>

Der Vorschlag weist auch auf den Unterschied zwischen Public Relations und Public Affairs hin. Lerbiger (2005) sieht ihn darin, dass sich Public Affairs auf die genannte Gruppe der Stakeholder als Ziel- und Referenzgruppe beziehe. Die für die Public-Relations-Praxis relevanten Zielgruppen seien breiter zu erfassen und schlossen aktuelle und künftige Mitarbeiter, die Eigentümer oder andere Akteure des Kapitalmarkts, Kunden und andere Gruppen, die für eine Organisation relevant sind, ein. Demnach ist Public Affairs ein spezialisierter Teilbereich von Public Relations. Die Aufgabe von Public-Relations-Praktikern sieht Lerbiger in „programs in ... relations with all publics that affect the corporation or that the corporation affects“ (Lerbiger, 2005, S. 3). Die Kernaufgabe von Public Affairs liegt folglich in der Beziehungspflege zu den oben definierten Stakeholdern. Die Frage ist, wie eine optimale Gestaltung der Beziehungen zu dem oben definierten, engeren Kreis von Stakeholdern erreicht werden kann. Zu der Beantwortung dieser Frage bedarf es zunächst eines tieferen Verständnisses von Beziehungen, das wir im nächsten Kapitel vorstellen.

### 2. Interaktionen als Basis für die Beziehungen zu Stakeholdern

Ausgehend von dem Begriff des sozialen Handelns haben Sozialpsychologen eine Formel für die Genese von Beziehungen entworfen: Danach entstehen Beziehungen dann, wenn häufig ähnlich verlaufende Interaktionen stattfinden, aus denen sich

<sup>1</sup> Aus einer ganzheitlichen Perspektive, die also nicht ausschließlich Public Affairs fokussiert, ist der Begriff Stakeholder natürlich weiter zu fassen (vgl. dazu Albrecht, 2008).

ein relativ stabiles Interaktionsmuster herausbildet (vgl. Asendorpf, 2004, S. 281). In diesem Prozess entstehen ein Bild des Anderen und ein Selbstbild. Beide sind zusammen mit dem Interaktionsmuster handlungsleitend für weitere Interaktionen innerhalb der Beziehung zweier Menschen.

Diesen behavioristischen Gedanken wollen wir weiterführen. Er ist zwar von den Kommunikationswissenschaften aufgegriffen worden und in rezeptionstheoretische Ansätze eingeführt worden (vgl. Jäckel, 1995). Eine Übertragung auf die Unternehmenskommunikation, geschweige denn Public Affairs, steht aber noch aus. Die Ausgangsüberlegung ist: Wenn die Aufgabe von Public Affairs darin besteht, die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern optimal zu gestalten, dann kommt der Public-Affairs-Verantwortliche dieser Aufgabe nach, indem er für sein Unternehmen Interaktionen zu diesen Stakeholdern organisiert. Diese sind so häufig zu wiederholen, dass aus ihnen eine Beziehung erwächst. Die Beziehung zu den Stakeholdern ist fundamental. Denn eine intakte Beziehung zu den relevanten Stakeholdern verspricht, ein Unternehmen davor zu bewahren, dass die Definition von Issues, die Politikformulierung, die Findung von Entscheidungen sowie deren Umsetzung und Evaluierung ohne Einbezug des Unternehmens stattfinden. Mit anderen Worten: Eine intakte Beziehung zu den Stakeholdern erhöht für ein Unternehmen die Chance, das Ziel von Public Affairs zu erreichen, wie wir es mit Daniel Coen (2004) formuliert haben.

Wir müssen uns also mit den Interaktionen zwischen Unternehmen und Stakeholdern beschäftigen, wenn wir die Kriterien für die Public-Affairs-Arbeit besser verstehen wollen. Um den Begriff der Interaktion auf die Kommunikation eines Unternehmens zu beziehen, orientieren wir uns am dem Verständnis von Talcott Parsons, der Interaktion als einen Tauschprozess versteht (vgl. Parsons, 1967). Dieses Verständnis kann auf den Unternehmenskontext übertragen werden. Damit wird ein konzeptionelles Verständnis von Public Affairs möglich.

Parsons zufolge sind Interaktionen Handlungen, die die Interaktionspartner wechselseitig an den Bedürfnissen des jeweils anderen orientieren und von denen sie sich selbst Bedürfnisbefriedigung versprechen. Insofern lässt sich Interaktion mit Tausch gleichsetzen (vgl. Parsons, 1967). Parsons widmet sich ausführlich der Frage, wie es in einer Gesellschaft gelingen kann, dass diese Tauschvorgänge positiv ablaufen, das heißt, dass beide Seiten die Bedürfnisbefriedigung aus ihnen ziehen können, die sie erwarten. Hierfür sind Rollen wichtig. Sie versteht er als Handlungserwartungen, die das Individuum im Sozialisationsprozess erlernt und die gewissermaßen die Institutionalisierung von Normen sind (vgl. Parsons, 1951). Solange diese Normen gelten, erfahren die Interaktionspartner in ihren Interaktionen eine Bedürfnisbefriedigung. Sie sind daher weiterhin bereit, Interaktionen einzugehen, und tragen zur Aufrechterhaltung der Systemstruktur der Gesellschaft bei. Parsons geht insofern auch davon aus, dass der Handelnde willentlich die gesellschaftlichen Normen

internalisiert. Er orientiert sich ausschließlich aus eigenen Motiven an den Bedürfnissen des anderen, weil nur das ihm selbst Gratifikationen zusichert. Dabei stellt der Sozialisationsprozess die Voraussetzung für die Rollenerfüllung und mittelbar für die wechselseitige Bedürfniserfüllung dar (vgl. Parsons, 1968, S. 161). Aus der Sicht von Parsons ist der Interaktionserfolg also regelmäßig garantiert und eine unmittelbare Folge der Sozialisation. Dieser Gedanke ist insbesondere von Habermas (1995) in seiner Theorie des kommunikativen Handelns kritisiert worden. Habermas (1995) vermisst insbesondere eine Handlungsfreiheit des Individuums. Er verweist darauf, dass Individuen unter Umständen Rollen ablehnen, sich von ihnen distanzieren oder auch mit verschiedenen Rollen spielerisch umgehen und dafür dann auch in Kauf nehmen, keine oder nur eine verminderte Gratifikation zu erhalten (vgl. auch Abels, 2009, S. 132-134). Auf Unternehmen übertragen, muss die Gültigkeit des Gedankengangs von Parsons weniger eingeschränkt werden. Denn Unternehmen sind viel konsequenter als Individuen Nutzenmaximierer und daher darauf aus, rollenkonform zu handeln und sich dadurch ihre Gratifikation zu sichern.

Die Übertragbarkeit der Parsons'schen Handlungstheorie auf Unternehmen wird deutlich, wenn wir uns deren Ursprung bewusst machen. Parsons leitet seine Gedanken ursprünglich aus der Frage ab, wie das faktisch aufweisbare Funktionieren des Marktgeschehens zu erklären sei, und betrachtet die Austauschprozesse auf dem Markt (vgl. Bohnen, 1984, S. 192 mit Bezug auf Parsons, 1937). Allerdings sind diese nur eine Form von Interaktionen, die ein Unternehmen in komplexen Gesellschaftssystemen einzugehen hat. Interaktionen zu den Stakeholdern sind eine weitere Form. Wie diese unter Verwendung des Parsons'schen Interaktionsbegriffes zu beschreiben sind, wird im folgenden Kapitel erörtert.

### 3. Parsons' Handlungstheorie und ein geschärftes Verständnis von Public Affairs

Die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern werden oft dezidiert, wiewohl ohne Bezug auf Parsons, als Austauschprozess verstanden (vgl. zum Beispiel Figge & Schaltegger, 2000; Albrecht, 2008; Hill, 1996). Allerdings bleibt unklar, was genau ausgetauscht wird. Wir schlagen vor, für Public Affairs von folgender Austauschbeziehung auszugehen:

Das Unternehmen erhält von den Stakeholdern die sogenannte license to operate. Damit ist gemeint, dass die Stakeholder die Legitimität des unternehmerischen Handelns nicht infrage stellen und sich folglich nicht dagegen aussprechen, dass das Unternehmen gesellschaftliche Ressourcen oder öffentliche Güter (zum Beispiel Infrastruktur, Bildung, die natürliche Umwelt) in Anspruch nimmt (vgl. Suchanek & Lin-Hi, 2006). Umgekehrt führt die betriebliche Tätigkeit jedes Unternehmens zu externen Effekten. Diese können positiv oder negativ, intendiert oder unfreiwillig, langfristig oder kurzfristig sein. Beispiele sind Luftverschmutzung, positive Wirkungen auf den Arbeitsmarkt, Steuerfluss oder Wissens-

vermittlung durch berufliche Aus- und Weiterbildung. Diese Effekte, deren Gesamtheit wir den gesellschaftlichen Output des Unternehmens nennen, sind für die Stakeholder unmittelbar relevant, weil sie ihnen Ressourcen für ihre eigene Tätigkeit liefern.<sup>2</sup> Unser Verständnis vom gesellschaftlichen Output weist somit starke Ähnlichkeiten mit der in der anglo-amerikanischen Literatur gebräuchlichen Bezeichnung „Corporate Social Performance“ (CSP) auf (vgl. Clarkson, 1995).<sup>3</sup>

Der für Public Affairs kennzeichnende Austauschprozess lässt sich also wie folgt bestimmen: Das Unternehmen bekommt die license to operate und gibt dafür einen gesellschaftlichen Output. An dieser Stelle setzt nun die wechselseitige Bedürfnisorientierung ein. Das Unternehmen hat ein Interesse, die license to operate zu den bestmöglichen Konditionen zu erhalten. Dabei können Steuern, Abgaben oder anderweitige Regulierungen als Beispiele für nachteilige Konditionen aufgefasst werden. Subventionen (oder der Verzicht auf Belastungen) hingegen wären positive Konditionen. Das Unternehmen muss also versuchen, seinen gesellschaftlichen Output so zu gestalten, dass gute Konditionen wahrscheinlich werden. Denn die Stakeholder werden nur dann beste Konditionen für die Gewährung der license to operate vergeben, wenn der gesellschaftliche Output ihren Bedürfnissen entspricht.

Die Parsons'schen Handlungstheorie legt nahe, dass dies in der Regel gegeben ist. Zu Begründung ist auch hier auf die Bedeutung der Sozialisation hinzuweisen. Auf Unternehmen bezogen, kann Sozialisation aus drei Perspektiven betrachtet werden. Zum einen ist das Unternehmen Sozialisationsobjekt: Die gesellschaftliche Sozialisation erfasst ein Unternehmen als Teil der Gesellschaft. Das Unternehmen lernt im Sozialisationsprozess, welche Rolle es übernehmen muss, wenn es mit seiner Umwelt interagiert. Diese Rolle ist wie bei Individuen auch Ausdruck der gesellschaftlichen Normen. Zweitens ist ein Unternehmen Sozialisationssubjekt. Damit ist gemeint, dass Unternehmen „versuchen, ihre Mitarbeiter an die in der Organisation dominierenden Werte anzupassen, sie wirken auf die Mitarbeiter dahingehend ein, dass diese sich so verhalten, wie es von Seiten der Organisation gewünscht ist“ (Nerdinger, Bickle & Schaper, 2008, S. 76). Man kann Unternehmen daher durchaus als eine sekundäre Sozialisationsinstanz ansehen (vgl. Dierkes, 2003).

Mit dem Aspekt der Sozialisation lässt sich jedoch auch erklären, warum Interaktionen zwischen Unternehmen und Stakeholdern nicht erfolgreich sein können. Gerade bei komplexeren Organisationen erscheint es plausibel anzunehmen, dass die Wirkung der gesellschaftlichen Sozialisation auf Unternehmen und der organisatorischen Sozialisation, die Unternehmen selbst ausüben, nicht immer gleichgerichtet ist. Folge ist dann, dass es einen Bruch zwischen der Unternehmenskultur und der gesellschaftlichen Kultur außerhalb des Unternehmens geben kann. Hier lässt sich die dritte Perspektive auf Sozialisation von Unternehmen einnehmen. Sie sieht vor, dass es bestimmte spezialisierte Public-Affairs-Abteilungen eines Unternehmens gibt, deren Aufgabe es ist, derlei Brü-

che zu vermeiden oder die Brüche nicht unüberbrückbar ausfallen zu lassen und sie nachträglich zu überwinden. Diese Abteilungen weisen Unternehmen, deren Kultur sich aufgrund der eigenen Sozialisationskraft von der Kultur der sie umgebenden Gesellschaft entfremdet hat oder sich zu entfremden droht, auf die Rollen hin, die die Gesellschaft von ihnen erwartet. Sie sollen dafür sorgen, dass die Interaktionen der Unternehmen erfolgreich sind. Die Aufgabe von Public-Affairs-Verantwortlichen ist es, die Interaktion, „gesellschaftlicher Output gegen license to operate“, im Sinne der wechselseitigen Bedürfnisorientierung erfolgreich zu gestalten. Dafür ist Voraussetzung, dass ihr Unternehmen seiner gesellschaftlichen Rolle entspricht.

Zwei Annahmen lassen sich daraus folgern: Je größer und komplexer ein Unternehmen ist, desto größer ist seine eigene sozialisierende Wirkung, desto wahrscheinlicher ist folglich eine Entfremdung von der gesellschaftlich erwarteten Rolle und desto schwieriger, aber auch wichtiger, wird letztlich die Aufgabe von Public Affairs. Diese Entfremdungsproblematik gilt im besonderen Maße für Unternehmen, die keine Sozialisation in der Gesellschaft erfahren haben, in der sie agieren. Dies ist insbesondere bei ausländischen Unternehmen der Fall.

Zur Unterstreichung der Bedeutung der Sozialisation hat Parsons (1951, S. 208) einmal von der „Invasion von Barbaren“ gesprochen, die jeder Schwung von Neugeborenen bedeute. Dies sei ein kritischer Aspekt für eine Gesellschaft. Wenn man diesen Gedanken in unseren Kontext überträgt, lässt sich feststellen, dass ein solcher kritischer Aspekt das Eintreten von ausländischen Unternehmen auf den inländischen Markt sein könnte. Die Tatsache, dass diese Unternehmen andere Sozialisations-Hintergründe haben als ihre Stakeholder, macht Public Affairs noch bedeutender. Denn die Public-Affairs-Spezialisten innerhalb ausländischer Unternehmen müssen nicht mehr alleine auf einen Ausgleich zwischen der gesellschaftlichen Sozialisation und der unternehmenseigenen Sozialisation achten. Sie müssen vielmehr zunächst davon ausgehen, dass das Unternehmen als Sozialisationsobjekt eine gänzlich andere Sozialisation erfahren hat als die Stakeholder. Bei multinationalen Unternehmen, die aus vielen einzelnen Akquisitions- und Fusionsprozessen entstanden sind, ist auch möglich, dass die einzelnen Teile des Unternehmens viele verschiedene Sozialisationen erfahren haben. Dies macht Public Affairs in solchen Unternehmen sehr viel voraussetzungsreicher als in Unternehmen, die mit ihren Stakeholdern eine gemeinsame Sozialisation teilen. Im Extremfall müssen die Public-Affairs-Professionellen erwirken, dass ihr Unternehmen die gesell-

2 Beispielsweise sind NGOs darauf spezialisiert, den gesellschaftlichen Output von Unternehmen zu bewerten. Dies entspricht ihrer *raison d'être*. Auch in dieser Hinsicht ist hier der Ausdruck „Ressourcen“ zu verstehen.

3 So definiert Donna Wood (1991) CSP “[as] a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships.” (S. 693). Der Unterschied zu unserem Verständnis ist, dass wir unsere Aufmerksamkeit auf den letzten Teil der Definition legen („observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships“).

schaftlich erwarteten Rollen gänzlich neu erlernt, auf diese Weise interaktionsfähig wird und sich durch eine entsprechende Ausgestaltung des gesellschaftlichen Outputs die license to operate sichert.

**4. Potenzial einer empirischen Fundierung**

Wir gehen also davon aus, dass – aufbauend auf den Theorien von Parsons – Public Affairs als Beziehungsmanagement verstanden werden kann. Die spezifischen Eigenheiten von Unternehmen als Interaktionspartner erklären, warum die Interaktionen zu den Stakeholdern für Unternehmen bisweilen problematisch ausfallen können. Dies erklärt einerseits, warum es für die Gestaltung dieser Interaktionen Public-Affairs-Professionelle bedarf. Andererseits sind auch diese Spezialisten selbst Objekt der organisatorischen Sozialisation, die ein Unternehmen ausübt. Insofern wäre es leichtfertig, wenn sie alleine darauf vertrauten, dass sie ohne weitere Vorkenntnisse die Bedürfnisse der Stakeholder verstehen könnten. Schon bei der herkömmlichsten Interaktion für Unternehmen – den Austauschbeziehungen zwischen Anbieter und Kunde – vertrauen Unternehmen nicht nur auf die Lehren ihrer Sozialisation, sondern sichern sich weitergehend ab. Um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu eruieren, betreiben sie erheblichen Aufwand für Marktforschung. Ähnliche empirische Forschung würde ohne Zweifel auch Public-Affairs-Professionellen helfen. Um die Interaktion, „license to operate gegen gesellschaftlicher Output“, optimal zu gestalten, ist es wichtig, die Bedürfnisse der Stakeholder systematisch zu erfassen. Die rein statische Beschreibung der Bedürfnisse alleine reicht allerdings nicht aus, um Programme zu einer entsprechenden Anpassung des gesellschaftlichen Outputs aufzulegen. Dafür ist auch zu erfassen, in welchen Beziehungen die Bedürfnisse zueinander stehen. Auf diese Weise können unterschiedliche Bedürfnisdimensionen priorisiert werden. Drittens ist zu erheben, inwieweit die Unternehmen die Bedürfnisse bereits erfüllen. Sollten hier Defizite erkennbar werden, ist dies ein wichtiger Hinweis für die Public-Affairs-Praktiker, den sie in ihren Handlungsprogrammen berücksichtigen müssen. Alle drei Punkte sind wichtig, wenn das Kriterium einer optimalen Gestaltung der Interaktionen zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern erreicht werden soll. Nur mit dieser Kenntnis kann eine möglichst präzise Erfüllung der Bedürfnisse der Stakeholder erreicht werden (vgl. Gaultier-Gaillard, Louisot & Rayner 2009).

Unterstützt durch die Public-Affairs-Beratung Ketchum Pleon legen wir daher eine Befragung von Stakeholdern nach ihrer Bewertung des gesellschaftlichen Outputs von Unternehmen vor. Abgeleitet aus den oben geschilderten Überlegungen soll die Erhebung drei Fragen beantworten:

1. Welches sind die tatsächlichen Bedürfnisse der Stakeholder im Bezug auf den gesellschaftlichen Output von Unternehmen?
2. Welche Priorisierung verbirgt sich hinter den unterschiedlichen Bedürfnissen?


**3. Inwieweit erfüllen Unternehmen heute diese Bedürfnisse?**

Nach einer Beschreibung des empirischen Designs im nächsten Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse vorgestellt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für ein auf die Optimierung der Interaktionen mit den Stakeholdern ausgerichtetes Public-Affairs-Management diskutiert.

**5. Empirisches Design und Durchführung der Erhebung**

Der gesellschaftliche Output eines Unternehmens lässt sich entlang der Wertschöpfungskette spezifizieren, wobei drei Dimensionen zu berücksichtigen sind: die soziale Dimension, die ökologische Dimension, die gesellschaftspolitische Dimension (vgl. Köppl, 2003, S. 143-144). Für die Identifikation der konkreten Kriterien haben wir zum Abgleich zwei etablierte Indizes zur Erfassung des außerökonomischen Handelns von Unternehmen herangezogen: Die internationalen Guidelines der Global Reporting Initiative (2008) und die auf Deutschland ausgerichtete Bewertungsskala zur Beurteilung von Nachhaltigkeitsberichten, die vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) herausgegeben wurde (Loew & Clausen, 2005, S. 4). Dabei war es aus praktischen Überlegungen notwendig, die Anzahl der Kriterien einzugrenzen:

Tabelle 1: Differenzierung des gesellschaftlichen Outputs mit Bewertungskriterien entlang der Wertschöpfungskette

Verlauf der Wertschöpfungskette	Kategorien des gesellschaftlichen Outputs
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten,</li> <li>■ Aufrechterhaltung von Produktionsstandorten in Deutschland</li> <li>■ Investition in nachhaltige Produktionstechniken,</li> <li>■ Unterstützung von Umweltschutzprojekten</li> <li>■ Betriebliche Mitbestimmung von Gewerkschaften und Betriebsräten,</li> <li>■ Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen,</li> <li>■ Tarifbindung der Entlohnung</li> <li>■ Betriebliche Rentenpläne,</li> <li>■ Möglichkeiten der Teilzeitarbeit,</li> <li>■ Betriebsinterne Kinderbetreuung</li> <li>■ Menschenwürdige Arbeitsbedingungen im Ausland,</li> <li>■ Schutz der Umwelt bei der Produktion im Ausland</li> <li>■ Wahrnehmung der Rolle als Steuerzahler</li> <li>■ Unterstützung von Bildungsprojekten / Kinder-, Jugendarbeit</li> <li>■ Unterstützung von sozialen Projekten</li> <li>■ Unterstützung von Projekten in den Bereichen Kunst, Kultur und Sport</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Entsprechend der eingangs erwähnten Stakeholder-Definition haben wir Personen aus den Bereichen Politik, Gesellschaft und Wissenschaft in die Befragung einbezogen. Im Bereich „Politik“ wurden Mitglieder des Europäischen Parlaments, Mitglieder des Bundestages, Mitglieder der Landtage und Referenten in den Bundestags-Fraktionen in die Bruttoadressdatei aufgenommen. Für die Teilgruppe „Gesellschaft“ wurden Vertreter von zivilgesellschaftlichen Organisationen aus den Bereichen Umwelt und Entwicklung sowie von Gewerk-

schaften ausgewählt. Die wissenschaftliche Teilgruppe setzt sich aus Rechts-, Natur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern von Universitäten und Think-Tanks zusammen.

Die Gruppe der Politiker beschränkt sich auf Politikfelder, die in Beziehung zur unternehmerischen Tätigkeit stehen. Stakeholder aus dem Bereich „Gesellschaft“ wurden anhand ihrer Größe und ihres Organisationsgrades ausgewählt. So wurden die Organisation in einem Dachverband und die Vernetzung mit der Politik zu Auswahlkriterien. Wissenschaftler der Fachbereiche Sozial-, Wirtschafts- und Naturwissenschaften wurden aufgrund der Reputation ihrer Universität ausgewählt. Hier diente das CHE-Hochschulranking 2006 als Filter. Insgesamt umfasste die Bruttoadressdatei ca. 1150 Personen (Politik: 495, Gesellschaft: 334, Wissenschaft: 325).

Per Telefoninterview wurden die Befragten für jedes Kriterium gebeten anzugeben,

- (1) für wie wichtig er oder sie dieses Kriterium hält: „Wie wichtig ist es Ihnen aus persönlicher Sicht, dass sich Unternehmen engagieren in...“
- (2) wie stark Unternehmen dieses Kriterium erfüllen: „Wie beurteilen sie das faktische Engagement von Unternehmen bei...“

Die Antworten wurden auf einer 6er-Skala erhoben, wobei der untere Extrempunkt für „sehr wichtig“ bzw. „vollauf meine Bedürfnisse erfüllend“ und das obere Skalende für „vollkommen unwichtig“ bzw. „keineswegs meine Bedürfnisse erfüllend“ stand.

Bewertet werden sollten zum einen „international tätige Großunternehmen mit Hauptsitz im Ausland“ und zum anderen „international tätige Großunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland“.<sup>4</sup> Sowohl diese Differenzierung als auch die Konzentration auf Großunternehmen folgen aus unseren Überlegungen im dritten Kapitel.

Insgesamt wurden vom 11. März 2008 bis zum 30. April 2008 204 Stakeholder befragt, die sich homogen auf die drei Stakeholder-Gruppen verteilen: 69 Vertreter der Politik, 62 Vertreter gesellschaftlicher Gruppen, 73 Vertreter aus dem wissenschaftlichen Bereich. Vier Befragte sind Mitglied des Europäischen Parlaments, sieben sind Mitglieder des Bundestags, 46 sind Mitglieder von Landtagen und zwölf arbeiten auf Fraktionsebene des Bundestags. Unter den Befragten, die gesellschaftliche Gruppen vertreten, befinden sich 33 Nichtregierungsorganisationen (NGO) aus dem entwicklungspolitischen Bereich. 28 vertreten Umwelt-NGO, und ein Gewerkschaftsvertreter konnte befragt werden. Unter den Befragten aus dem Wissenschaftsbereich befanden sich 27 Vertreter von Think-Tanks, innerhalb der Hochschulangehörigen waren es 16 Wirtschaftswissenschaftler, 12 Sozialwissenschaftler, 12 Juristen und sechs Naturwissenschaftler.

## 6. Ergebnisse der Befragung

### 6.1 Rangliste der Bedürfnisse in Formulierung und Befriedigung

Bei einer Betrachtung der arithmetischen Mittelwerte zeigt sich ein klares Bild (Tabelle 2). Die Stakeholder fordern in erster Linie, dass die Unternehmen ihre Arbeitnehmer schützen. In zweiter Reihe steht die Verantwortung gegenüber dem Umweltschutz und den natürlichen Ressourcen. Es folgen – teils etwas ungeordnet – Instrumente aus dem Bereich Personalentwicklung und klassische sozialpolitische Aspekte. Eindeutig ist, dass die Unterstützung externer Projekte die niedrigste Bedeutung hat.

Tabelle 2 zeigt außerdem, dass auf jeder Dimension das Bedürfnisniveau gegenüber einheimischen Unternehmen höher ist als gegenüber ausländischen Unternehmen. Bis auf zwei Fällen sind diese Unterschiede in dem Anspruchsniveau signifikant, mehrheitlich sogar hoch signifikant. Dies ergaben entsprechende paarweise t-Tests. Nur bei den zwei Top-Bedürfnissen sind die Unterschiede unerheblich. Aus den Unterschieden je nach Herkunft ergibt sich keine grundlegend andere Rangreihe der Bedürfnisse.

Auch die Erfüllung der Bedürfnisse wurde auf einer sechsstufigen Skala abgefragt, wobei 1 „vollauf erfüllt“ und 6 „keineswegs erfüllt“ bedeutet (Tabelle 3). Wir können zwei Ergebnisse festhalten: Erstens werden – analog zu der Bedürfnisformulierung – deutsche Unternehmen hinsichtlich aller Kriterien besser beurteilt als ausländische Unternehmen, und diese Unterschiede sind in der Regel signifikant oder hoch signifikant. Zweitens zeigt der Koeffizient Kendall's Tau als Maß für die Korrelation der Rangreihen, wie stark der Zusammenhang zwischen Bedürfnisformulierung und Bedürfniserfüllung ausgeprägt ist. In sieben von 16 Fällen ist ein solcher Zusammenhang auf signifikantem oder hoch signifikantem Niveau feststellbar. Dabei zeigt ein negatives Vorzeichen des Koeffizienten an, dass eine hohes Bedürfnisniveau mit einem niedrigen Grad der Bedürfniserfüllung (oder umgekehrt) einher geht. Dies ist bei den meisten signifikanten oder hochsignifikanten Zusammenhängen der Fall. Einzig hinsichtlich des Kriteriums „betriebliche Rentenpläne“ geht eine hohe Bedürfnisformulierung auch mit einer hohen Bedürfniserfüllung bzw. ein niedriges Bedürfnisniveau mit einer niedrigen Erfüllung einher.

4 Unter Großunternehmen fallen Unternehmen, die mehr als 500 Beschäftigte unterhalten oder deren Jahresumsatz bzw. Bilanzsumme über 50 Mio. Euro liegt. International tätige Großunternehmen mit Hauptsitz im Ausland sind Großunternehmen, die ihren Hauptsitz im Ausland haben und in Deutschland mit nationalen Gesellschaften oder durch Produktionsstandorte vertreten sind. „International tätige Großunternehmen“ mit Hauptsitz in Deutschland erfasst diejenigen Konzerne, die ihren Hauptsitz und ihren Ursprung in Deutschland haben.

**Tabelle 2: Rangliste der Bedürfnisse von Stakeholdern nach Mittelwert gegenüber Unternehmen insgesamt sowie differenzierend zwischen in- und ausländischen Unternehmen**

Bedürfnis-Kriterium	M <sub>gesamt</sub> (SD <sub>gesamt</sub> )	M <sub>Inland</sub> (SD <sub>Inland</sub> )	M <sub>Ausland</sub> (SD <sub>Ausland</sub> )
Menschenwürdige Arbeitsbedingungen im Ausland	1,32 (0,66)	1,30 (0,65)	1,34 (0,70)
Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen	1,48 (0,71)	1,46 (0,70)	1,49 (0,77)
Schutz der Umwelt bei Produktion im Ausland**	1,59 (0,83)	1,55 (0,81)	1,62 (0,87)
Investition in nachhaltige Produktionstechniken*	1,60 (0,76)	1,57 (0,75)	1,84 (0,82)
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten**	1,68 (0,69)	1,61 (0,67)	1,75 (0,79)
Wahrnehmung der Rolle als Steuerzahler**	1,79 (1,05)	1,64 (1,03)	1,95 (1,20)
Möglichkeiten der Teilzeitarbeit*	2,11 (0,90)	2,07 (0,90)	2,25 (0,96)
Betriebliche Mitbestimmung**	2,17 (1,21)	2,06 (1,20)	2,27 (1,32)
Betriebsinterne Kinderbetreuung*	2,22 (0,95)	2,20 (0,97)	2,25 (0,97)
Tarifbindung der Entlohnung**	2,23 (1,12)	2,15 (1,12)	2,32 (1,18)
Aufrechterhaltung von Produktionsstandorten in Deutschland**	2,24 (1,07)	2,04 (1,01)	2,43 (1,23)
Unterstützung von Bildungsprojekten / Kinder-, Jugendarbeit**	2,47 (0,95)	2,39 (0,80)	2,55 (0,83)
Unterstützung von Umweltschutzprojekten**	2,49 (0,99)	2,44 (1,00)	2,54 (1,01)
Betriebliche Rentenpläne**	2,51 (1,03)	2,40 (1,04)	2,62 (1,09)
Unterstützung von sozialen Projekten**	2,58 (0,98)	2,52 (0,90)	2,65 (0,94)
Unterstützung von Projekten im Bereich Kunst/Kultur/Sport**	3,14 (1,06)	3,10 (0,97)	3,20 (0,97)

\*\* Hochsignifikanter Unterschied für den Vergleich der Mittelwerte zwischen in- und ausländischen Unternehmen auf einem  $\alpha$ -Fehlerniveau von  $p < .01$   
 \* Signifikanter Unterschied für den Vergleich der Mittelwerte zwischen in- und ausländischen Unternehmen auf einem  $\alpha$ -Fehlerniveau von  $p < .05$   
 Legende: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung.  
 Quelle: eigene Darstellung.

**Tabelle 3: Rangliste des Grads der Erfüllung der Bedürfnisse von Stakeholdern nach Mittelwert durch Unternehmen insgesamt und differenzierend zwischen in- und ausländischen Unternehmen sowie Ausmaß des Zusammenhangs zwischen den Rangreihen der Erwartungsformulierung und der Erwartungserfüllung**

Bedürfnis-Kriterium	M <sub>ges</sub> (SD <sub>ges</sub> )	M <sub>Inland</sub> (SD <sub>Inland</sub> )	M <sub>Ausland</sub> (SD <sub>Ausland</sub> )	Kendall's Tau
Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen**	2,27 (0,78)	2,05 (0,73)	2,49 (1,00)	-0,05
Betriebliche Mitbestimmung**	2,72 (0,88)	2,35 (0,86)	3,08 (1,11)	-0,16 (++)
Tarifbindung der Entlohnung**	2,82 (0,90)	2,53 (0,88)	3,10 (1,10)	-0,14 (++)
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten**	2,95 (0,79)	2,80 (0,84)	3,12 (0,87)	0,03
Möglichkeiten der Teilzeitarbeit	3,05 (0,75)	3,06 (0,90)	3,02 (0,96)	-0,10
Unterstützung von Projekten im Bereich Kunst/Kultur/Sport**	3,06 (0,88)	2,94 (0,87)	3,18 (0,92)	0,08
Investition in nachhaltige Produktionstechniken**	3,20 (0,87)	2,95 (0,93)	3,45 (0,96)	-0,17 (++)
Betriebliche Rentenpläne**	3,26 (0,82)	2,99 (0,86)	3,54 (1,00)	0,15
Betriebsinterne Kinderbetreuung	3,46 (0,79)	3,08 (0,96)	3,81 (1,02)	-0,00
Wahrnehmung der Rolle als Steuerzahler**	3,47 (1,05)	3,17 (1,13)	3,76 (1,15)	-0,08
Menschenwürdige Arbeitsbedingungen im Ausland**	3,47 (0,97)	3,15 (1,08)	3,78 (1,02)	-0,13 (+)
Aufrechterhaltung von Produktionsstandorten in Deutschland**	3,52 (0,83)	3,20 (0,89)	3,84 (1,00)	-0,17 (++)
Unterstützung von Umweltschutzprojekten**	3,55 (0,92)	3,35 (0,98)	3,74 (0,94)	-0,03
Unterstützung von Bildungsprojekten / Kinder-, Jugendarbeit**	3,57 (0,92)	3,40 (0,82)	3,72 (0,75)	0,09
Unterstützung von sozialen Projekten**	3,74 (0,78)	3,56 (0,84)	3,88 (0,80)	0,40 (++)
Schutz der Umwelt bei Produktion im Ausland**	3,75 (0,93)	3,46 (1,10)	4,03 (0,90)	-0,18 (++)

\*\* Hochsignifikanter Unterschied für den Vergleich der Mittelwerte zwischen in- und ausländische Unternehmen auf einem  $\alpha$ -Fehlerniveau von  $p < .01$   
 (+) Signifikanter Zusammenhang zwischen den Rangreihen der Bedürfnisse und der Bedürfniserfüllung auf einem  $\alpha$ -Fehlerniveau von  $p < .05$   
 (++) Hochsignifikanter Zusammenhang zwischen den Rangreihen der Bedürfnisse und der Bedürfniserfüllung auf einem  $\alpha$ -Fehlerniveau von  $p < .01$ .  
 Legende: M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, Kendall's Tau = Korrelationskoeffizient; für die Darstellung der Rangreihen der Erwartungsformulierung siehe Tabelle 2.  
 Quelle: eigene Darstellung.

Das Zwischenergebnis lautet also: Es gibt grundsätzlich ein großes Potenzial zur Verbesserung der Interaktionen. Voraussetzung für ein effizientes Beziehungsmanagement ist, dass die Interaktionen sowohl an der Hierarchie der Bedürfnisformu-

lierungen als auch am Grad der Bedürfniserfüllung ausgerichtet werden. Jedes rational agierende Unternehmen muss ein Interesse daran haben, dass es zuvörderst die wichtigsten Bedürfnisse seiner Stakeholder erfüllt und erst dann die weni-

ger wichtigen Bedürfnisse. Das vorherrschende negative Vorzeichen der Korrelationskoeffizienten zeigt an, dass dies jedoch nicht der Fall ist. Woran dies liegt, zeigen die folgenden Analysen der Befragung.

**6.2 Potenzial für eine Optimierung der Interaktionen**

Aus der Differenz der mittleren Werte für die Bedürfnisformulierung und das Ausmaß der Bedürfniserfüllung lässt sich ablesen, in welchen Bereichen das größte Potenzial für die Optimierung der Interaktionen besteht (Tabelle 4).

**Tabelle 4: Rangliste der Bedürfnis-Kriterien mit dem größten Effizienzpotential (Differenz der Mittelwerte für Bedürfnisformulierung und -erfüllung) für Unternehmen insgesamt sowie für in- und ausländische Unternehmen**

Bedürfnis-Kriterium	$\Delta M_{\text{gesamt}}$	$\Delta M_{\text{inland}}$	$\Delta M_{\text{Ausland}}$
Schutz der Umwelt bei Produktion im Ausland	-2,16	-1,91	-2,41
Menschenwürdige Arbeitsbedingungen im Ausland	-2,15	-1,85	-2,44
Wahrnehmung der Rolle als Steuerzahler	-1,68	-1,53	-1,81
Investition in nachhaltige Produktionstechniken	-1,60	-1,38	-1,61
Aufrechterhaltung von Produktionsstandorten in Deutschland	-1,28	-1,16	-1,41
Aus- und Weiterbildung	-1,27	-1,19	-1,37
Betriebsinterne Kinderbetreuung	-1,24	-0,88	-1,56
Unterstützung von sozialen Projekten	-1,16	-1,36	-0,95
Unterstützung von Bildungsprojekten / Kinder-, Jugendarbeit	-1,10	-1,33	-0,85
Unterstützung von Umweltschutzprojekten	-1,06	-0,91	-1,20
Möglichkeiten der Teilzeitarbeit	-0,94	-0,99	-0,77
Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen	-0,79	-0,59	-1,00
Betriebliche Rentenpläne	-0,75	-0,59	-0,92
Tarifbindung der Entlohnung	-0,59	-0,38	-0,78
Betriebliche Mitbestimmung	-0,55	-0,29	-0,81
Unterstützung von Projekten im Bereich Kunst/Kultur/Sport	0,08	-0,08	0,26

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 4 zeigt, dass die vier Bedürfnisdimensionen, die das größte Optimierungspotenzial zulassen, bei in- und ausländischen Unternehmen übereinstimmen. Danach tun sich allerdings teilweise deutliche Unterschiede auf. Um ein klareres Bild zu erhalten, muss die Komplexität des Bedürfnisuniversums reduziert werden. Statistisches Mittel hierfür ist eine Faktorenanalyse. Eine Hauptkomponentenanalyse für die Dimension der Bedürfnisformulierung gegenüber Unternehmen allgemein legt mit Blick auf die Eigenwerte eine Lösung mit vier Faktoren nahe. Hierfür erbrachte das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium einen sehr zufriedenstellenden Wert von .84. Die vier Hauptkomponenten erklären kumuliert 61,42 Prozent der Varianz. Tabelle 5 zeigt, welche Bedürfnisdimensionen von den einzelnen Hauptkomponenten abgedeckt werden. Die Bezeichnung der Faktoren in der Kopfzeile der Tabelle 5

ist als zusammenfassende Kategorie der durch die Hauptkomponenten erklärten Unterdimensionen zu verstehen.

**Tabelle 5: Zuordnung der Bedürfnisformulierungen zu den Hauptkomponenten**

Externe Projekte	Arbeitsplätze und Steuern	Sozialleistungen	Produktion
Unterstützung von Umweltschutzprojekten	Betriebliche Mitbestimmung	Möglichkeiten der Teilzeitarbeit	Menschenwürdige Arbeitsbedingungen im Ausland
Unterstützung von Bildungsprojekten / Kinder-, Jugendarbeit	Tarifbindung der Entlohnung	Betriebliche Rentenpläne	Schutz der Umwelt bei Produktion im Ausland
Unterstützung von sozialen Projekten	Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Investition in nachhaltige Produktionstechniken
Unterstützung von Projekten im Bereich Kunst/Kultur/Sport	Aufrechterhaltung von Produktionsstandorten in Deutschland	Betriebsinterne Kinderbetreuung	
	Wahrnehmung der Rolle als Steuerzahler		

Quelle: eigene Darstellung.

Fasst man nun die Werte der Variablen gemäß den Hauptkomponente als Indexvariable zusammen, so erreicht man eine hinreichende interne Konsistenz (.64 < Cronbach's  $\alpha$  < .84). Die Mittelwerte lassen nun eine eindeutige Rangfolge der Bedürfnisse erkennen (Tabelle 6). Diese Mittelwerte unterscheiden sich untereinander allesamt in hoch signifikantem Maße, wie multiple paarweise t-Tests ergeben.

**Tabelle 6: Rangfolge der Bedürfnisformulierungen für Unternehmen allgemein entlang der Hauptkomponenten**

Rangplatz	Faktor	Mittelwert	Standardabweichung
Erster Rang	Produktion	1,48	0,57
Zweiter Rang	Arbeitsplätze/ Steuern	1,97	0,72
Dritter Rang	Sozialleistungen	2,13	0,63
Vierter Rang	Externe Projekte	2,72	0,77

Quelle: eigene Darstellung.

Dieselbe Zusammenfassung der Dimensionen in Hauptkomponenten ist auch bei der Bedürfniserfüllung zulässig, wie die Reliabilitätswerte anzeigen (hohe oder sehr hohe interne Konsistenz mit Cronbachs  $\alpha$  > .74). Deswegen wird es möglich, eine ähnliche Rangreihe wie in Tabelle 6 für die Bedürfniserfüllung auszugeben (Tabelle 7). Auch hier ergeben paarweise t-Tests: Die Unterschiede zwischen den Mittelwerten sind alle hochsignifikant bis auf die Mittelwerte der Bedürfniserfüllung des Faktors „Externe Projektes“ und des Faktors „Produktion“, die sich nicht signifikant unterscheiden.

**Tabelle 7: Rangfolge der Erfüllung der Bedürfnisse durch Unternehmen allgemein entlang der Hauptkomponenten**

Rangplatz	Faktor	Mittelwert	Standardabweichung
Erster Rang	Arbeitsplätze/ Steuern	2,96	0,68
Zweiter Rang	Sozialleistungen	3,21	0,62
Dritter Rang	Externe Projekte	3,47	0,64
Vierter Rang	Produktion	3,50	0,76

Quelle: eigene Darstellung.

Vergleicht man nun die Werte für die Bedürfnisformulierung (Tabelle 6) mit denen für die Erwartungserfüllung (Tabelle 7), lässt sich durch die Differenzen der Mittelwerte eine Reihenfolge des Potenzials für eine Verbesserung der Interaktionen errechnen (Tabelle 8).

**Tabelle 8: Rangfolge des Potenzials zur Optimierung der Interaktionen für Unternehmen allgemein**

Rangplatz	Faktor	Differenz der Mittelwerte
Größtes Potential	Produktion	2,02
Zweitgrößtes Potential	Sozialleistungen	1,08
Zweitgeringstes Potential	Arbeitsplätze/Steuern	0,99
Geringstes Potential	Externe Projekte	0,78

Anm.: Gemeint ist die Differenz der Mittelwerte für Bedürfnisformulierung und Bedürfniserfüllung der jeweiligen Faktoren.  
Quelle: eigene Darstellung.

Es wird deutlich, dass das wichtigste Bedürfnis am wenigsten erfüllt wird. Folglich liegt hier das größte Potenzial für die Verbesserung der Interaktionen. „Externe Projekte“ hingegen weisen das geringste Potential auf. Hier erreichen Unternehmen zwar eine ähnlich geringe Erwartungserfüllung, bei der Bedürfnisformulierung erweist sich dieser Faktor allerdings als unwichtigste Dimension.

Die analoge Untersuchung der Daten getrennt nach inländischen und ausländischen Unternehmen führt zu nur leichten Veränderungen der Hauptkomponentenanalyse hinsichtlich der Zuteilung von Einzeldimensionen. Der Faktor „Produktion“ ist bei ausländischen Unternehmen um die Dimension „Umweltschutz“, bei inländischen um die Dimension „Steuern“ zu ergänzen. Die isolierte Betrachtung ausländischer Unternehmen zeigt nun, dass das Ergebnis aus Tabelle 8 offenbar vorrangig auf mangelhafte Interaktionen der ausländischen Unternehmen zurückzuführen ist. Zwar schaffen es auch deutsche Unternehmen bei weitem nicht, die Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu erfüllen. Doch immerhin ist eine Orientierung an den Bedürfnissen nachzuvollziehen: Bis auf eine Ausnahme folgt die Reihenfolge der Bedürfniserfüllung der Wichtigkeit der Bedürfnissen. Nur bei dem wichtigsten Bedürfnis – Produktion/Steuern – erreichen deutsche Unternehmen die zweitbeste Erfüllung. Bei deutschen Unternehmen

ist auffällig, dass sie in dem Bereich „Arbeitsplätze“ bereits so sehr die Bedürfnisse erfüllen, dass hier der Raum für Interaktionsverbesserungen vergleichsweise eng ist. Bei ausländischen Unternehmen ist die Kluft zwischen Bedürfnisformulierung und -erfüllung sehr viel größer. So erfüllen ausländische Unternehmen das wichtigste Bedürfnis – „Produktion/Umweltschutz“ am schlechtesten. Deutsche Unternehmen sind offenbar eher in der Lage, ihren gesellschaftlichen Output an den Bedürfnissen der Stakeholder zu orientieren.

Mit Blick auf die eingangs angestellten theoretischen Überlegungen, können wir nun aus den Ergebnissen unserer Untersuchung Folgerungen für die Public-Affairs-Praxis ableiten.

### 7. Handlungsanweisungen für die Public-Affairs-Praxis und Ausblick

Eine der wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Studie für die Praxis der Public Affairs lautet: Nicht jeder externer Effekt unternehmerischen Handelns ist gleichermaßen wichtig für die Interaktionen mit gesellschaftlichen Stakeholdern. Daher müssen Unternehmen Schwerpunkte setzen, wenn sie die Interaktionen mit den Stakeholdern verbessern wollen und im Gegenzug die license to operate zu besseren Konditionen erhalten wollen. Diese Anforderung hat zwei Dimensionen.

Die erste Dimension ist die Stoßrichtung nach innen. Der Public-Affairs-Manager muss intern auf die Frage aufmerksam machen, welche Auswirkungen die einzelnen unternehmerischen Entscheidungen auf die Interaktionen mit den gesellschaftlichen Stakeholdern haben. Diese Aufgabe ist umso wichtiger, als sich empirisch gezeigt hat, dass in den Interaktionen mit den Stakeholdern die Aspekte des gesellschaftlichen Outputs im Vordergrund stehen, die mit der Ausgestaltung der Produktion unmittelbar oder zumindest mittelbar eng verbunden sind. Es kommt darauf an, gesellschaftliche Verantwortung entlang der unternehmerischen Wertschöpfungskette zu beweisen. Je unmittelbarer der gesellschaftliche Output aus der operativen Tätigkeit erwächst, desto ausgeprägter sind die Bedürfnisse der gesellschaftlichen Stakeholder und desto höher ist – weil die Bedürfnisse in der Regel nicht voll erfüllt werden – auch das Potenzial für die Verbesserung der Interaktionen. Unsere Empfehlung lautet daher: Public-Affairs-Management muss nach innen auf das Unternehmen ausgerichtet sein und darauf hinwirken, dass die Bedürfnisse der gesellschaftlichen Stakeholder an eine die Menschenwürde achtende, technologisch nachhaltige und die Umwelt schützende Produktion möglichst weitgehend erfüllt werden.

Die zweite Dimension verweist auf die Komponente der Öffentlichkeitsarbeit, die für Public Affairs wesentlich ist. Sollte das eigene Unternehmen die Einhaltung bestimmter Normen bei der Ausgestaltung der Produktion und auf die Gewährung von Sozialleistungen beachten, so sollten diese beiden Bereiche in den Vordergrund der Public-Affairs-Kommunikation gestellt werden. Die Investitionen des Unternehmens in andere Bereiche, zum Beispiel in die Unterstützung externer Projekte und die Ausgestaltung der Arbeitsplätze,



sind zweitrangig und sollten nicht den Schwerpunkt der Public-Affairs-Kommunikation ausmachen.

Für ausländische Unternehmen ist die Ausgangslage generell schwieriger. Obwohl die Bedürfnisse an ausländische Unternehmen geringer ausgeprägt sind, erhalten sie von ihren gegenwärtigen oder künftigen deutschen Stakeholdern eine relativ schlechte Bewertung hinsichtlich des Grads der Bedürfniserfüllung, die sie erbringen. Bei der Ausgestaltung der Produktion – dem wichtigsten Bedürfnis – erreichen sie die geringste Bedürfniserfüllung. Für ausländische Unternehmen heißt es also, den Bereich Produktion nach den Bedürfnissen der Stakeholder auszugestalten oder entsprechende Investitionen in der Public-Affairs-Kommunikation stärker zu betonen. Investitionen (oder deren Kommunikation) in Sozialeleistungen und die Gestaltung von Arbeitsplätzen haben das nächstgrößere Potenzial. Die Unterstützung von externen Projekten hingegen bietet wenig Potenzial.

Der empirische Befund, dass ausländische Unternehmen die Bedürfnisse der Stakeholder weniger erfüllen, ist auch theoretisch gehaltvoll. Wir haben im dritten Kapitel festgehalten, dass Interaktionen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern nicht immer so unproblematisch ablaufen, wie es die Handlungstheorie von Parsons allgemein vorsieht. Wir haben dies darauf zurückgeführt, dass Unternehmen selbst Sozialisationsinstanzen sind und so das Potenzial haben, ihre eigene Kultur zu prägen. Die dadurch möglicherweise entstehenden Kulturunterschiede zwischen Unternehmen und Stakeholdern belasten die Interaktion. Die Ergebnisse unserer Untersuchung bestätigen unsere theoretischen Überlegungen. Wir konnten durchweg eine Diskrepanz zwischen Bedürfnisformulierung und Bedürfniserfüllung aufzeigen. Diese gilt in besonderem Maße für ausländische Unternehmen.

Offenbar wirkt sich der Umstand, dass ausländische Unternehmen keine gemeinsame Sozialisation mit ihren Stakeholdern teilen, beeinträchtigend auf die Erfüllung der Bedürfnisse und damit auch auf die Interaktionen aus. Innerhalb der Handlungstheorie von Parsons heißt dies, dass sie die eigentlich vorgesehenen Rollen nicht erfüllen können. Damit ist die in der Rezeption von Parsons häufig als automatisch verstandene wechselseitige Bedürfnisorientierung nicht garantiert. Im Extremfall droht dies, die essenzielle Tauschbeziehung (gesellschaftlicher Output gegen license to operate) zu gefährden. Public Affairs kann hier die wichtige Funktion zum Erhalt der Systemstrukturen leisten.

Auch Parsons hat bereits festgestellt, dass Interaktionen aufgrund von fehlender oder nicht ausreichender gemeinsamer Sozialisation problematisch werden können. Er wies auf Institutionen hin, die Interaktionen erleichtern könnten (vgl. Parsons, 1951). Parsons verstand unter Institutionen Rollenmuster, die auf einem abstrakteren Niveau als die Rollen selbst das Handeln erleichtern könne. In jüngerer Zeit hat die Neo-Institutionenökonomik die Bedeutung von Institutionen herausgestellt. Sie folgt folgender Definition: „Institutions are the structure that human beings impose on human interactions“ (North, 2000, S. 37). Auf dieser Basis werden Institutionen als

Mechanismen verstanden, die ein Scheitern von Interaktionen verhindern können (vgl. Richter & Furubotn, 2003). Wir meinen, dass es sich zu einer weiteren Fundierung anbietet, die Neo-Institutionenökonomik als Spezialdisziplin für problematische Interaktionen oder Beziehungen heranzuziehen.

Unabhängig davon sollte sich die künftige Public-Affairs-Literatur verstärkt der Fragestellung hinwenden, wie Interaktionsprobleme zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern gelöst werden können. Dass sie evident sind, hat die hier vorgelegte Untersuchung gezeigt. Ebenso deutlich ist allerdings auch, dass gerade Interaktionsprobleme die Berechtigung einer Public-Affairs-Profession erklären.

## Literatur

- Abels, H. (2009). *Einführung in die Soziologie. Band 2: Die Individuen in der Gesellschaft*. Wiesbaden: VS.
- Albrecht, D. (2008). *Management von Stakeholderbeziehungen mit dem EFQM-Modell*. Abgerufen am 13.02. 2011 über [http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/69-6\\_download.pdf](http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/69-6_download.pdf).
- Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (2005). Über die Reihe Public Affairs und Politikmanagement. In M. Althaus, M. Geffken & S. Rawe (Hrsg.), *Handlexikon Public Affairs* (S. 7–8). Münster: LIT.
- Asendorpf, J. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit*. Heidelberg: Springer.
- Bohnen, A. (1984). Handlung, Lebenswelt und System in der soziologischen Theoriebildung. Zur Kritik des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas. *Zeitschrift für Soziologie*, 13, 191–203.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 92–117.
- Coen, D. (2004). Environmental and Business Lobbying Alliances in Europe. Learning from Washington?. In D. Levy & P. Newell (Hrsg.), *The Business Of Global Environmental Governance* (S. 197–220). Cambridge: MIT Press.
- Dierkes, M. (2003). Theorie und praktischer Nutzen von Unternehmenskultur. In H.-J. Bullinger, H.-J. Warnecke & E. Westkämper (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für modernes Management* (S. 313–333). Heidelberg: Springer.
- Eggert, R. & Meister, H.-P. (2007). Transparente Public Affairs – Die Politische Mediation. In J. Rieksmeier (Hrsg.), *Praxisbuch: Politische Interessenvermittlung* (S. 95–106). Wiesbaden: VS.
- Figge, F. & Schaltegger, S. (2000). *Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung*. Lüneburg: Universität Lüneburg.
- Gaultier-Gaillard, S., Louisot, J.-P. & Rayner, J. (2009). Managing reputational risk – A cindynic approach. In J. Klewes & R. Wreschniok (Hrsg.), *Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century* (S. 113–118). Heidelberg: Springer.
- Habermas, J. (1995). *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Harris, P. & Fleisher, C. (2005). *Handbook of Public Affairs*. Sage: London.
- Hill, W. (1996). Der Shareholder Value und die Stakeholder. *Die Unternehmung*, (50), 411–420.
- Hoffjahn, O. (2009). Public Relations als Differenzmanagement von externer Kontextsteuerung und unternehmerischer Selbststeuerung. *Medien- und Kommunikationswissenschaft*, 57 (3), 299–317.
- Jäckel, M. (1995). Interaktion. Soziologische Anmerkungen zu einem Begriff. *Rundfunk und Fernsehen*, 43, 463–476.
- Köppl, P. (2003). *Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs*. Wien: Braumüller.
- Lerbiger, O. (2005). *Corporate Public Affairs. Interacting with Interest Groups, Media, and Government*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Loew, T. & Clausen, J. (2005). *Kriterien und Bewertungsskala für das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte*. Abgerufen am 20.7.2010 über <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de>

Nerding, F.; Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.

North, D. (2000). Understanding institutions. In C. Ménard (Hrsg.), *Institutions, contracts and organizations: perspectives from new institutional economics* (S. 7–10). Cheltenham: Elgar.

Parsons, T. (1937). *The Structure of Social Action*. New York: Free Press.

Parsons, T. (1951). *The Social System*. Glencoe: Free Press.

Parsons, T. (1967). *Sociology and modern society*. New York: Free Press.

Parsons, T. (1968). *Sozialstruktur und Persönlichkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.

Richter, R. & Furubotn, E. (2003). *Neue Institutionenökonomik*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Suchanek, A. & Lin-Hi, N. (2006). Eine Konzeption unternehmerischer Verantwortung. In: *Wittenberg-Zentrum für globale Ethik, Diskussionspapiere 2006-7*. Abgerufen am 14. Juni 2011 über das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik: <http://www.wcge.org/html/de/57.htm>

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, 16, 691–718.



Kai Kottenstede ist beim Bundesinstitut für Risikobewertung in der Abteilung Risikokommunikation tätig. Zuvor hat er vier Jahre als Politik- und Kommunikationsberater bei Ketchum Pleon für Unternehmen aus der Logistik- und Chemiebranche gearbeitet. Ab 2012 promoviert der Politikwissenschaftler in Schanghai zum Thema Risikoregulierung.

Kai Kottenstede  
Manteuffelstr. 68  
10999 Berlin  
[kai@kottenste.de](mailto:kai@kottenste.de)



René Mono ist Geschäftsführer der 100% erneuerbar Stiftung, einem Think Tank der Politiker und gesellschaftliche Multiplikatoren bei der Gestaltung der Energiewende berät. Zuvor arbeitete er über acht Jahre in den Public Affairs-Beratungen Ketchum Pleon und CNC.

René Mono  
100% erneuerbar Stiftung  
Schiffbauerdamm 12  
10117 Berlin  
[mono@100-prozent-erneuerbar.de](mailto:mono@100-prozent-erneuerbar.de)



Eva-Maria Winteroll studierte Politikwissenschaft an der Rheinischen Friedrich-Wilhelm-Universität Bonn und am Institut d'Études Politiques de Grenoble mit den Schwerpunkten Ideengeschichte des 20. Jahrhunderts; Politische Kulturforschung und Demoskopie; Politische Kommunikation. Seit 2009 ist sie als Projektmanagerin bei der IQPC GmbH verantwortlich für die Konzeption und Organisation internationaler Fachkonferenzen im Bereich Energiewirtschaft.

Eva-Maria Winteroll  
IQPC GmbH  
Friedrichstraße 94  
10117 Berlin  
[eva-maria.winteroll@iqpc.de](mailto:eva-maria.winteroll@iqpc.de)