



Dr. Jan Sientopp promovierte am DFG-Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“ der Freien Universität Berlin und ist Referent im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Immer mehr Unternehmen vertreten aktiv ihre Interessen gegenüber Politik und Öffentlichkeit – genannt Public Affairs (PA). Der Autor untersucht auf Basis einer breiten Befragung von 102 Großunternehmen deren PA-Strategien, die Arbeit und Organisation von PA-Abteilungen sowie die Auswirkungen auf die Gesamtstrategie. So wird u.a. ein Messmodell zur Bestimmung des PA-Grades eines Unternehmens entwickelt, das auch für die Erfolgsmessung geeignet ist. Potentiell negative Auswirkungen von PA, wie sinkende Kundenzufriedenheit, werden aufgedeckt und Handlungsempfehlungen für Unternehmenspraktiker abgeleitet. Der betriebswirtschaftliche Blick auf die PA schließt eine Lücke in Wissenschaft und Praxis.

LIT  
www.lit-verlag.de

978-3-643-10130-3



9 783643 101303

Jan Sientopp

# Public Affairs-Management von Großunternehmen

Markt- versus Nichtmarktstrategien



**PUBLIC AFFAIRS-MANAGEMENT VON  
GROßUNTERNEHMEN  
Markt- versus Nichtmarkstrategien**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft  
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
**Freie Universität Berlin**

vorgelegt von  
Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp  
aus Bonn-Duisdorf

Berlin, im März 2008

Dekan: Univ.-Prof. Dr. Jörg Sydow

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Albrecht Söllner  
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
Freie Universität Berlin

Tag der Disputation: 07. Mai 2008

Jan Siedentopp

## Public Affairs-Management von Großunternehmen

# Public Affairs und Politikmanagement

herausgegeben vom

Deutschen Institut für Public Affairs  
(Berlin)

Band 11

---

LIT

Jan Siedentopp

# Public Affairs-Management von Großunternehmen

Markt- versus Nichtmarktstrategien

---

LIT

Umschlagbild: iStockphoto

D 188

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-643-10130-3

Zugl.: Berlin, Freie Universität Berlin, Diss., 2008

©LIT VERLAG Dr. W. Hopf Berlin 2010

Verlagskontakt:

Fresnostr. 2 D-48159 Münster

Tel. +49 (0) 2 51-620 32 22 Fax +49 (0) 2 51-922 60 99

e-Mail: [lit@lit-verlag.de](mailto:lit@lit-verlag.de) <http://www.lit-verlag.de>

**Auslieferung:**

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster

Tel. +49 (0) 2 51-620 32 22, Fax +49 (0) 2 51-922 60 99, e-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)

Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG

IZ-NÖ, Süd, Straße 1, Objekt 34, A-2355 Wiener Neudorf

Tel. +43 (0) 22 36-63 53 52 90, Fax +43 (0) 22 36-63 53 52 43, e-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)

Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG

Hochstr. 357, CH-8200 Schaffhausen

Tel. +41 (0) 52-643 54 30, Fax +41 (0) 52-643 54 35, e-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

**GELEITWORT ZUM BAND 11 DER REIHE  
PUBLIC AFFAIRS UND POLITIKMANAGEMENT**

Public Affairs ist eine junge Managementdisziplin, in der noch immer informell erworbenes Erfahrungswissen dominiert. Bei allem Pragmatismus wird jedoch der Bedarf an vertieftem Fachwissen, nach verlässlichen Benchmarks und Best-Practice, nach Orientierung und Vergleichswerten, nach Erklärungen und schlicht mehr Systematik unübersehbar. Inzwischen wächst die Bereitschaft der Praktiker, auch den Beitrag der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zur Weiterentwicklung der Managementpraxis anzunehmen.

Jan Siedentopp hat den steigenden Informationsbedarf der Praxis richtig erfasst und stellt Fragen, wie sie viele Praktiker stellen. Er fragt nach Strategien, Pfaden, Prozessen und Organisationsformen. Er entwickelt ein Messinstrument zur Bestimmung des Public Affairs-Grades von Unternehmen und quantifiziert seine Faktoren. Siedentopp sucht nach den Erfolgsbedingungen für Strategien und den Gründen, woran sie scheitern können.

Seinen besonderen Wert bekommt Siedentopps Forschungsprojekt durch den konkreten Untersuchungsgegenstand: Große Unternehmen. In Deutschland ist die Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Politik immer noch geprägt von Verbänden. Dies wird, allem Hype um die Berliner Republik zum Trotz, auch auf lange Sicht so bleiben. Bis heute sind Verbände, insbesondere Wirtschafts-, Branchen- und Berufsverbände, in der politischen Interessenvertretung und Kommunikation dominant. Sie sind nicht nur viel länger mit eigenen operativen Einheiten in der Politik präsent, sie sind auch für den Wissenschaftler viel leichter zu erforschen als Unternehmen. Im Vergleich zur Verbändeforschung ist die Forschung zur direkten Interessenvertretung von Unternehmen noch schmal. Agenturen und andere Dienstleister, auf die Unternehmen und Verbände häufig zurückgreifen, sind jünger als Verbände. Dennoch haben sie es im letzten Jahrzehnt verstanden, viel akademische Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Besonders die politik- und kommunikationswissenschaftliche Literatur, angeregt vom Hauptstadtjournalismus und dem Eigenmarketing der Dienstleister, hat die Berater und Agenturen in den Fokus neuerer Studien zu Lobbying und Public Affairs gerückt.

Dabei wird leicht übersehen, dass die politischen Interessen und politischen Aufträge zunächst einmal bei Unternehmen entstehen und die Arbeit von Verbänden und Agenturen von diesen beauftragt und bezahlt wird. Für den Diplom-Kaufmann Siedentopp wies der wissenschaftliche Kompass daher klar zurück auf die Unternehmenswelt, die sich sowohl geographisch wie kulturell,



als auch nach ihren Organisations- und Funktionslogiken völlig anders darstellt als die Welt der Verbände und politischen Consultants.

Mit seiner Studie zeigt Siedentopp sehr deutlich, in welchen betriebswirtschaftlichen Kontext die Managementfunktion Public Affairs in deutschen Großunternehmen eingebettet sein muss. Er nimmt Faktoren ernst, die in anderen Disziplinen wenig wahrgenommen werden – etwa Rechtsform, Budgets, Strategieausrichtung, Mitarbeiterzahl und Mitarbeiterfunktionen, Strukturen und Berichtsebenen der Public Affairs Manager. Dieses Grundgerüst der Ressourcen ist für den Praktiker entscheidend, um Strategien entwickeln und die Relevanz des eigenen professionellen Handelns herstellen zu können. Diese empirische Ressourcen- und Managementperspektive muss in die wissenschaftliche Debatte um politische Interessenvertretung stärker eingebracht werden, als es bisher in Deutschland üblich ist. Jan Siedentopp liefert dafür einen nüchternen, aber genau deshalb sehr wichtigen empirischen Beitrag.

Wichtig ist er auch deshalb, weil sich die bisweilen erregte und oft moralinsaurer Debatte um Strippenzieher und vermeintliche Lobbykratie mit empirischen Befunden auseinander setzen muss, die Interessenvertreter als Scheinriesen zeigen. Strategien scheitern innerhalb und außerhalb der Unternehmen und Branchen, Public Affairs-Stäbe sind oft klein und nicht üppig ausgestattet, ihr Einfluss sowohl innerhalb der Unternehmen wie auch auf die Umwelt ist oft mäßig. Erfolgsverwöhnte Zuversicht und Selbstvertrauen auf die eigenen Fähigkeiten konnte Siedentopp in den professionellen Teams der Unternehmen auch nicht messen. Ganz offensichtlich ist den Public Affairs Managern klar, dass ihre Bäume normalerweise nicht in den Himmel wachsen und Politik auch für sie die Kunst des Möglichen bleibt. Das gilt für die nationale Ebene wie für die regionale, europäische und internationale, die für die Unternehmen immer wichtiger wird. Siedentopps Ergebnisse zeigen mit überraschender Eindeutigkeit, wie politische Strukturen – etwa der deutsche Föderalismus – auf die Arbeit *innerhalb* der Unternehmen durchschlagen. Die Hemmnisse der Mehrebenensysteme und Politikverflechtungsfallen sind auch hier erkennbar.

Wie immer, wenn es um die Professionalisierung neuer Berufssparten geht, lohnt sich der Blick auf die Praktiker als Individuen, auf ihre Werdegänge und Karriereprofile. Auch hier liefert Siedentopp interessante Einblicke in eine *professional community* eigener Art. So stellt er beispielsweise einige Differenzierungen zwischen dem Personal in den Unternehmen und dem Personal in den Hauptstadtrepräsentanzen fest.

Es ist begrüßenswert, dass eine so praxisrelevante Arbeit in einem DFG-Graduiertenkolleg entstehen konnte, eingebettet in ein multidisziplinäres Unterfangen mit Experten für Organisation, Führung, Marketing und Management. Das an der Freien Universität Berlin beheimatete Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“, von seinen Freunden kurz das „Pfadkolleg“ genannt, war offenbar ein fruchtbarer Boden für eine Studie über Public Affairs. Eigentlich kann das nicht verwundern. Der Blick auf die Beziehungen zwischen Organisationen und wie sich Organisationen im Zeitverlauf verhalten ist für die Public Affairs ganz natürlich und, praktisch wie akademisch gesehen, unverzichtbar. Ist er management-orientiert, gilt dies erst recht.

Das Deutsche Institut für Public Affairs hat die Publikation von Jan Siedentopp zum Public Affairs Management von Großunternehmen gern gefördert und in die Fachbuchreihe „Public Affairs und Politikmanagement“ als Band 11 aufgenommen. Die Reihe hatte seit dem Start 2004 den Ehrgeiz, dem Praktiker als Referenz, dem Wissenschaftler als Forschungsbasis, dem Dozenten, Studenten und Trainee als Lern- und Lehrmittel zu dienen. Jan Siedentopps Dissertation wird dem Maßstab gerecht und knüpft zum Beispiel sehr gut an den Band 4 von Irina Michalowitz über die strategischen Interessenvermittlungsprozesse im EU-Lobbying an. Mit dem jüngsten Band der Reihe verbindet sich erneut das Ziel, den Aus- und Weiterbildungsstandard der jungen Disziplin nachhaltig zu heben, zur besseren Reflexion der Praxis zu ermutigen und einen aktiven Beitrag zur interdisziplinären Forschung zu leisten.

Dr. Marco Althaus  
Deutsches Institut für Public Affairs  
Berlin

## GELEITWORT

Die Arbeit beleuchtet ein in der Betriebswirtschaftslehre, namentlich im Strategischen Management zentrales, bisher aber nahezu unbearbeitetes Problemfeld: Die Analyse der Beziehung des Unternehmens zu seiner Umwelt und den daraus folgenden Konsequenzen für das Management. Während den marktlichen Beziehungen von Großunternehmen, etwa zu Kunden, Mitarbeitern oder Zulieferunternehmen seit vielen Jahren der breiteste Raum in der Forschung gewidmet worden ist, steht die wissenschaftliche Analyse der spezifischen Herausforderungen für das Management der Unternehmensbeziehungen zur nicht-marktlichen Umwelt erst in ihren Anfängen. Die Analyse ist bisher einerseits angewiesen auf die Forschungsergebnisse der Theorien zum Strategischen Management, die auf die Besonderheiten des Managements von „Corporate-Political-Relations“ aber bislang kaum eingehen. Auf der anderen Seite existieren Ergebnisse von Forschungsarbeiten zu Verwaltungsstrukturen und -abläufen sowie zu politischen Prozessen, die aber nur selten einen Bezug zu den unmittelbaren Auswirkungen auf Unternehmen aufweisen.

Diese Situation lässt ein Forschungsdefizit erkennen. Es fehlt ein Verbindungsstück zwischen den strategieorientierten Ansätzen, die die Verhaltensoptionen von Unternehmen gegenüber ihrer marktlichen Umwelt bewerten können und den Beiträgen zur Funktionsweise von öffentlichen Verwaltungen und politischen Prozessen, die ebenfalls eine Relevanz für den Unternehmenserfolg aufweisen. Was benötigt wird, ist eine theoretisch fundierte Theorie strategischen Verhaltens von Unternehmen gegenüber marktlichen und nicht-marktlichen Akteuren.

Genau auf diesen Punkt richtet der Verfasser sein wissenschaftliches Interesse. Er stellt sich die Aufgabe, das strategische Verhalten von Unternehmen gegenüber Marktakteuren und Nichtmarktakteuren theoretisch zu durchleuchten. Sein besonderes Augenmerk gilt dabei der Frage, welche Wechselwirkungen zwischen Markt- und Nichtmarktstrategien bestehen und welche Rolle die historische Entwicklung von Unternehmensstrategien bei der Wahl von strategischen Verhaltensoptionen von Unternehmen spielt. Dabei unterscheidet er Marktstrategien und Nichtmarktstrategien als gegensätzliche Optionen, die einem Unternehmen prinzipiell zur Verfügung stehen. Siedentopp vermutet einen wechselseitigen Ausschluss der beiden Strategien, so dass ein Unternehmen entweder als „kundenorientiert“ oder als „Public Affairs-orientiert“ betrachtet werden kann. Seine Argumentation basiert konsequent auf den Aussagen der Pfadabhängigkeitstheorie und des ressourcenorientierten Ansatzes und seine empirischen Analysen belegen seine Vermutungen.

Siedentopp belässt es aber nicht bei dieser Überlegung, sondern fragt systematisch nach den Eintrittswahrscheinlichkeiten und Erfolgsaussichten der beiden Strategien. Hierzu hat der Verfasser in einer empirischen Untersuchung über 100 in Deutschland tätige Großunternehmen mit standardisierten Methoden befragt und mit über 40 Experten aus dem Bereich Public Affairs Interviews geführt. Das daraus resultierende Messmodell zur Bestimmung des Public Affairs-Grades eines Unternehmens ist ein zentrales Ergebnis der Arbeit und wird der Public Affairs-Forschung und -Praxis sicherlich neue Impulse geben. Die klare betriebswirtschaftliche Perspektive auf den Untersuchungsgegenstand und der Umfang der empirischen Untersuchung sind für den deutschsprachigen Raum neu.

Damit wird ein nicht nur für die Praxis hochaktuelles, sondern vor allem für die wissenschaftliche Analyse äußerst interessantes und kaum behandeltes Thema aufgegriffen. Die Literatur zur Theorie des Public Affairs-Management ist alles andere als ausformuliert oder gar geschlossen, so dass die vorliegende Arbeit einen wichtigen und fruchtbaren Beitrag leistet. Sie bringt die theoretische Analyse der Beziehungen zwischen Unternehmen und Nicht-Marktakteuren ein gutes Stück weiter. Auf dem Weg zu einem umfassenden Verständnis strategischer Inflexibilität wird mit dem Modell von Siedentopp die Pfadabhängigkeitstheorie neu reflektiert und eigenständig erweitert. Ich bin sicher, dass die vorliegende Arbeit der Wissenschaft und Praxis wertvolle neue Einsichten vermittelt und wünsche dem Buch eine entsprechende Resonanz.

Prof. Dr. Albrecht Söllner

## VORWORT

Die vorliegende Arbeit ist als Dissertationsschrift vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Berlin angenommen worden. Sie entstand dort während meiner wissenschaftlichen Tätigkeit am DFG-Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“. Die dreijährige Zeit am Kolleg hat mich in vielerlei Hinsicht geprägt und mich mit einer Reihe von Personen zusammengebracht, denen ich auch in Zukunft eng verbunden bin. Zum Zustandekommen dieses Buches haben eine Reihe von Personen beigetragen, denen ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen will.

Meinem Doktorvater *Prof. Dr. Albrecht Söllner* gebührt besonderer Dank für seine stets herzliche und unkomplizierte Art. Seine frischen und konstruktiven Ideen sind mir ein Vorbild und haben mich auf meinem Pfad der akademischen Entwicklung allzeit bestärkt. Dass ich während der Promotionszeit von ihm die größtmögliche Freiheit bei der Themenwahl und Schwerpunktsetzung genießen sowie mir seines Vertrauens in die Umsetzung sicher sein konnte, haben mir die nötige Unterstützung gegeben. Für diese persönliche Förderung und fachliche Unterstützung möchte ich mich von Herzen bedanken.

Mein Zweitgutachter *Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp* hat während aller Phasen des Projektes mit seinem selbstverständlichen Engagement maßgeblich zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Dafür und für seine wertvollen Ratschläge und Erfahrungen bedanke ich mich herzlich. Darüber hinaus bedanke ich mich für die Unterstützung von *Prof. Dr. Jochen Koch*, der mir während meiner Promotionszeit als weiterer Betreuer bei konzeptionellen Diskussionen stets hilfreiche Hinweise gegeben hat. Bei *Prof. Dr. Alfred Kuß*, *Prof. Dr. Martin Eisend*, sowie *Dr. Markus Helfen* möchte ich mich für die Unterstützung bei Konzeption und Auswertung des empirischen Teils meiner Arbeit herzlich bedanken. Herrn *Prof. Dr. Jochen Hundsdoerfer* danke ich für sein Mitwirken am Promotionsverfahren. Den Sprechern des Pfadkollegs *Prof. Dr. Jörg Sydow* und *Prof. Dr. Georg Schreyögg* danke ich für ihren unermüdlichen Einsatz zur Etablierung und Förderung der Interessen des Pfadkollegs im wissenschaftlichen Umfeld und damit auch direkt meinen Forschungsaktivitäten.

Ein Großteil der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit speist sich aus den Interviews mit zahlreichen Experten im Bereich Public Affairs. An dieser Stelle gilt mein herzlicher Dank allen *Interviewpartnern* für ihre Offenheit und damit wertvolle Unterstützung meines Projektes. Ebenfalls bedanke ich mich bei allen *Teilnehmern der Fragebogenerhebung* ohne die eine quantitative Datenanalyse nicht möglich gewesen wäre. Mein Dank gilt auch der *Servicebarome-*

ter AG, die mir freundlicherweise die benötigten Daten des Kundenmonitor® Deutschland zur Auswertung bereitgestellt hat. Der *Deutschen Forschungsgemeinschaft* (DFG) danke ich für die finanzielle Unterstützung durch ein Promotionsstipendium, das meine Forschungstätigkeit ermöglicht hat. Der *Ernst-Reuter-Gesellschaft* der Freien Universität Berlin sowie dem *Deutschen Institut für Public Affairs* möchte ich herzlich für die finanzielle Unterstützung zur Drucklegung dieser Arbeit danken.

Ohne eine Reihe von Personen im Umfeld des Pfadkollegs und der Universität, wäre vieles unpersönlicher vorangegangen. Daher möchte ich mich an dieser Stelle bei einigen Personen bedanken. *Dr. Thomas Bach, Prof. Dr. Frank E. P. Dievernich, Jan Strobel MA* und *Dipl.-Pol. Christian Thauer* haben in zahlreichen fachlichen Diskussionen meine Forschung mit Interesse verfolgt und wie selbstverständlich das Voranschreiten der Arbeit befördert. Dabei war nicht zuletzt das Stellen der richtigen Fragen für das Fortschreiten der Arbeit unerlässlich. Allen Kollegiat/-innen der 1. Kohorte des Pfadkollegs gilt mein aufrichtiger Dank für ihre fachliche Unterstützung und den Zusammenhalt untereinander. *Christine Boldt* und *Katherina Schuy* danke ich für ihre tolle organisatorische Hilfe während meiner Zeit am Pfadkolleg. Durch ihre Fröhlichkeit hat die Zusammenarbeit immer Freude gemacht. Für das mühsame Lektorat und den damit verbundenen geistreichen Anmerkungen danke ich herzlich *Dr. Simon Stäuber* und *Dipl.-Math. oec. Sabine Mirkovic*. Darüber hinaus haben eine Vielzahl weiterer Personen, die hier aus Platzgründen namentlich nicht erwähnt werden können, mir wichtige fachliche Impulse und persönliche Unterstützung gegeben. Euch allen gebührt ein von Herzen großer Dank.

Abschließend möchte ich mich in meinem privaten Umfeld bei meiner Freundin *Jasmin*, meinen Eltern *Claudia* und *Uwe*, meinen Geschwistern *Liesa*, *Hennig* und *Lena*, sowie meinen *Freunden* herzlich bedanken: Für Eure Motivation, Unterstützung, Rücksichtnahme und Liebe während der gesamten Zeit. Durch Eure Hilfe konnte ich die nötige Energie aufbringen. Ihr habt mich stets daran erinnert, welche Lebensfreuden es zu genießen gilt und was im Leben wirklich wichtig ist.

Jan Siedentopp



**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>GELEITWORT ZUM BAND 11 DER REIHE PUBLIC AFFAIRS UND POLITIKMANAGEMENT .....</b>	<b>V</b>
<b>GELEITWORT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>VORWORT .....</b>	<b>X</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XVII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XXI</b>
<b>KAPITEL 1: EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Public Affairs-Management: Relevanz und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehen bei der Untersuchung.....	5
<b>KAPITEL 2: GRUNDLAGEN DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES .....</b>	<b>9</b>
2.1 Public Affairs .....	9
2.1.1 Definition und Begriffe von Public Affairs.....	9
2.1.2 Stand der internationalen Forschung im Bereich Public Affairs.....	10
2.1.3 Stand der deutschsprachigen Forschung im Bereich Public Affairs .....	12
2.1.4 Übersicht der Forschungsarbeiten im Bereich Public Affairs..	16
2.1.4.1 Einflussgrößen.....	18
2.1.4.2 Typologisierungen.....	27
2.1.4.3 Integration in die Unternehmensorganisation .....	29
2.1.4.4 Auswirkungen auf Unternehmenserfolg und public policy	31
2.1.5 Kritische Würdigung und Aufdeckung der Forschungslücken.	34
2.2 Kundenzufriedenheit .....	39
2.2.1 Einführung und Definition .....	39
2.2.2 Dimensionen der Kundenzufriedenheit.....	41
2.2.3 Darstellung und Beurteilung empirischer Studien zur Kundenzufriedenheit .....	44
<b>KAPITEL 3: BESTIMMUNG UND DISKUSSION DER THEORETISCHEN GRUNDLAGEN .....</b>	<b>49</b>
3.1 Auswahl der theoretischen Basis .....	49



3.2	Resource-based view .....	51
3.2.1	Grundgedanken und Charakteristika .....	51
3.2.2	Anwendung und Erklärungsbeitrag für Public Affairs .....	56
3.2.3	Typologisierungen und Determinanten politischer Ressourcen .....	63
3.3	Theorie der Pfadabhängigkeit.....	69
3.3.1	Was ist Pfadabhängigkeit? Definition, Ursprung und Kritik....	69
3.3.2	Eigenschaften pfadabhängiger Prozesse .....	76
3.3.3	Abgrenzung zu anderen Erklärungen für strategische Trägheit.....	77
3.3.4	Übertragung und Erweiterungen auf die Strategie- und Organisationsforschung.....	80
3.3.5	Anwendung und Erklärungsbeitrag zur strategischen Trägheit durch Public Affairs.....	89
3.4	Darstellung der forschungsleitenden Hypothese.....	101
<b>KAPITEL 4: KONZEPTUALISIERUNG, OPERATIONALISIERUNG UND METHODISCHE GRUNDLAGEN .....</b>		<b>103</b>
4.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes Public Affairs .....	103
4.1.1	Definition und Struktur des Konstruktes .....	103
4.1.1.1	<i>Dimension Aktivitätsgrad.....</i>	<i>105</i>
4.1.1.2	<i>Dimension Organisationsgrad.....</i>	<i>107</i>
4.1.1.3	<i>Dimension strategischer Stellenwert.....</i>	<i>109</i>
4.1.2	Operationalisierung und Bestimmung der Konstruktitems ..	112
4.2	Indexwerte für Public Affairs im Jahr 1999 .....	117
4.2.1	Variablenauswahl .....	118
4.2.2	Indexverfahren zur Bestimmung der Werte .....	122
4.3	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenzufriedenheit .....	124
4.4	Methodische Grundlagen und Vorgehensweise .....	128
4.4.1	Sequentielles Untersuchungsdesign .....	129
4.4.1.1	<i>Qualitativer Teil: Problemzentrierte Interviews .....</i>	<i>130</i>
4.4.1.2	<i>Quantitativer Teil: Schriftliche Befragung.....</i>	<i>135</i>
4.4.2	Methodische Aspekte der Strukturgleichungsanalyse.....	144
4.4.2.1	<i>Reflektive versus formative Spezifikation.....</i>	<i>146</i>

---

4.4.2.2 Mehrdimensionale Konstrukte .....	157
4.4.2.3 Varianzbasierte Schätzung von Kausalmodellen: PLS-Modellierung.....	161
4.4.2.4 Gütebeurteilung formativer PLS-Messmodelle.....	166
4.4.2.5 Gütebeurteilung des PLS-Strukturmodells.....	171
<b>KAPITEL 5: EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG UND ERGEBNISSE.....</b>	<b>175</b>
5.1 Datenbasis .....	175
5.1.1 Pretest der Konstruktindikatoren .....	175
5.1.2 Datenerhebung und Stichprobenumfang .....	177
5.1.3 Datengrundlage und Stichprobenstruktur .....	181
5.2 Überprüfung der Reliabilität und Validität des Konstruktes Public Affairs .....	186
5.2.1 Prüfung der Bestandteile des Modells.....	187
5.2.1.1 Prüfung der Dimension Aktivitätsgrad.....	187
5.2.1.2 Prüfung der Dimension Organisationsgrad.....	190
5.2.1.3 Prüfung der Dimension strategischer Stellenwert.....	192
5.2.1.4 Überprüfung der Diskriminanzvalidität der latenten Variablen .....	194
5.2.2 Prüfung des Gesamtmodells.....	195
5.2.2.1 Quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität.....	195
5.2.2.2 Überprüfung der Konkurrentvalidität.....	199
5.3 Strategische Trägheit durch Public Affairs .....	203
5.4 Datenstruktur der Konstrukte Public Affairs und Kundenzufriedenheit .....	208
5.4.1 Datenstruktur Public Affairs.....	208
5.4.2 Datenstruktur der Kundenzufriedenheit .....	211
5.5 Überprüfung des Zusammenhangs von Public Affairs und Kundenzufriedenheit .....	213
5.5.1 Ist-Analyse: Public Affairs-Grad und Kundenzufriedenheit im Jahr 2007 .....	213
5.5.2 Prozess-Analyse: Public Affairs-Grad und Kundenzufriedenheit im Zeitraum 1999 bis 2007.....	217
5.6 Qualitative Datenanalyse .....	221
5.6.1 Argumente und Belege der (Selbst-)verstärkung von Public Affairs .....	222

---

5.6.2 Argumente und Belege strategischer Trägheit durch Public Affairs .....	227
5.7 Weitere empirische Ergebnisse .....	231
5.7.1 Organisation im Bereich Public Affairs.....	232
5.7.2 Aufgaben und Aktivitäten von Public Affairs .....	245
5.7.3 Erfolg von Public Affairs-Maßnahmen .....	251
5.7.4 Einfluss von Public Affairs auf den Unternehmenserfolg.....	255
5.8 Zusammenfassung und kritische Würdigung der Ergebnisse.....	258
<b>KAPITEL 6: FAZIT UND AUSBLICK .....</b>	<b>263</b>
6.1 Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt.....	263
6.2 Implikationen für die Praxis des Public Affairs-Management .....	265
6.3 Einschränkungen der Untersuchung und zukünftige Forschungsarbeiten .....	267
<b>ANHANG .....</b>	<b>270</b>
Anhang 1: Interviewleitfaden für problemzentrierte Interviews .....	270
Anhang 2: Auflistung der geführten Interviews .....	272
Anhang 3: Anschreiben zum Fragebogen.....	274
Anhang 4: Fragebogen .....	275
Anhang 5: Antwortschreiben .....	286
Anhang 6: Erinnerungsschreiben Nr. 1.....	287
Anhang 7: Erinnerungsschreiben Nr. 2.....	288
Anhang 8: Erinnerungsschreiben Nr. 3.....	289
<b>LITERATUR .....</b>	<b>291</b>
<b>INDEX .....</b>	<b>332</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Vorgehen bei der Untersuchung.....	8
Abbildung 2: Integrierte Übersicht der CPA-Literatur.....	18
Abbildung 3: Barneys konzeptionelles Modell.....	54
Abbildung 4: Anwendung des RBV auf Public Affairs-Prozesse.....	63
Abbildung 5: Alternative Ursachen für strategische Trägheit (Inertia) .....	80
Abbildung 6: Modifiziertes Drei-Phasenmodell aus betriebswirtschaftlicher Perspektive .....	86
Abbildung 7: Public Affairs vs. Kundenzufriedenheit als pfadabhängiger Prozess.....	99
Abbildung 8: Das Konstruktmodell Public Affairs.....	104
Abbildung 9: Sequential Exploratory Design der Erhebung .....	130
Abbildung 10: Reflektives und formatives Messmodell .....	147
Abbildung 11: Konzeptualisierung theoretischer Konstrukte.....	158
Abbildung 12: Einfaches Pfaddiagramm.....	162
Abbildung 13: Das spezifizierte Konstrukt Public Affairs.....	186
Abbildung 14: Strukturgleichungsmodell des Konstruktes Public Affairs.....	202
Abbildung 15: Streudiagramm Public Affairs-Grad 1999 – 2007 und Kundenzufriedenheit 1999 – 2007.....	218
Abbildung 16: Durchschnittliche Public Affairs-Mitarbeiterzahl: Deutschland vs. EU (N = 87).....	232
Abbildung 17: Gründungsjahre Public Affairs Bereiche in Prozent (N = 74)....	242
Abbildung 18: Häufigkeit der Gespräche nach Personengruppen (N = 102) ...	247
Abbildung 19: Häufigkeit der Aktivitäten im Bereich Public Affairs (N = 102).	248

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1:	Ressourcenkategorien und Beispiele .....	53
Tabelle 2:	Typologisierung politischer Ressourcen.....	68
Tabelle 3:	Positive Rückkopplungsmechanismen .....	75
Tabelle 4:	Items zur Messung der Public Affairs-Konstruktdimensionen (Teil 1) .....	114
Tabelle 5:	Variablen zur Messung des Public Affairs-Grades im Jahr 1999.....	121
Tabelle 6:	Variablen für den Public Affairs-Grad 1999 .....	123
Tabelle 7:	Spezifikationsgleichungen reflektiver und formativer Messmodelle .....	151
Tabelle 8:	Entscheidungsfragen zur Spezifikationsart .....	152
Tabelle 9:	Bedingungen zum Einsatz der PLS-Pfadanalyse .....	164
Tabelle 10:	Gütebeurteilung formativer Messmodelle .....	170
Tabelle 11:	Gütebeurteilung des Strukturmodells .....	174
Tabelle 12:	Ergebnisse des Indikator-Pretests.....	176
Tabelle 13:	Strukturkriterien des Stichprobe (Teil 1).....	183
Tabelle 14:	Tätigkeitsdauer der Befragten im Unternehmen und im Bereich Public Affairs .....	185
Tabelle 15:	Indikatorprüfung der Dimension Aktivitätsgrad .....	188
Tabelle 16:	Multikollinearität der Dimension Aktivitätsgrad.....	190
Tabelle 17:	Indikatorprüfung der Dimension Organisationsgrad .....	191
Tabelle 18:	Multikollinearität der Dimension Organisationsgrad.....	192
Tabelle 19:	Indikatorprüfung der Dimension strategischer Stellenwert ....	193
Tabelle 20:	Multikollinearität der Dimension strategischer Stellenwert....	194
Tabelle 21:	Korrelationsmatrix der latenten Variablen .....	195
Tabelle 22:	Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveau im Public Affairs- Strukturmodell.....	197
Tabelle 23:	Effektgröße der latenten exogenen Variablen im Public Affairs-Strukturmodell.....	198

---

Tabelle 24:	Prüfung des Public Affairs-Gesamtmodells.....	199
Tabelle 25:	Prüfung der Konkurrentvalidität.....	201
Tabelle 26:	Indikatorprüfung der latenten Variablen „Strategische Trägheit durch Public Affairs“.....	205
Tabelle 27:	Multikollinearität der latenten Variablen „Strategische Trägheit durch Public Affairs“.....	206
Tabelle 28:	Einfluss der Public Affairs-Dimensionen auf die latente Variable „Strategische Trägheit durch Public Affairs“.....	207
Tabelle 29:	Interpretation Indexwerte Public Affairs-Grad 1999.....	209
Tabelle 30:	Häufigkeitstabelle des Public Affairs-Grades 1999 (Originalwerte).....	210
Tabelle 31:	Deskriptive Statistiken Public Affairs-Grad 2007.....	211
Tabelle 32:	Deskriptive Statistiken zur Kundenzufriedenheit 1999.....	212
Tabelle 33:	Deskriptive Statistiken zur Kundenzufriedenheit 2007.....	213
Tabelle 34:	Homogenität der Varianzen des Public Affairs-Grades 2007 nach Regulationsgrad.....	215
Tabelle 35:	T-Test für die Mittelwertgleichheit des Public Affairs-Grades 2007 nach Regulationsgrad.....	216
Tabelle 36:	Homogenität der Varianzen des Public Affairs-Grades 1999 – 2007.....	220
Tabelle 37:	T-Test für die Mittelwertgleichheit des Public Affairs-Grades 1999 – 2007 nach Regulationsgrad.....	221
Tabelle 38:	Interviewzitate zur Historizität und (Selbst-)verstärkung von Public Affairs (Teil 1).....	225
Tabelle 39:	Interviewzitate zur strategischen Trägheit durch Public Affairs (Teil 1).....	228
Tabelle 40:	Public Affairs-Mitarbeiterentwicklung Deutschland vs. EU 1999 – 2001.....	233
Tabelle 41:	Public Affairs-Mitarbeiterentwicklung Deutschland vs. EU 2003 - 2005.....	234
Tabelle 42:	Public Affairs-Mitarbeiterentwicklung Deutschland vs. EU 2007.....	235

---

Tabelle 43:	Verhältnis Public Affairs-Mitarbeiter Deutschland vs. EU (N = 87) .....	236
Tabelle 44:	Entwicklung der Public Affairs-Mitarbeiterzahlen für Deutschland (N = 99) .....	237
Tabelle 45:	Gesamtbudget im Public Affairs-Bereich 2007 (N = 86).....	238
Tabelle 46:	Budgetentwicklung im Public Affairs-Bereich 1999-07 und 2008-10.....	239
Tabelle 47:	Gruppenvergleich der Public Affairs-Budgets 2007 .....	240
Tabelle 48:	Organisationsform für Public Affairs (N= 102) .....	241
Tabelle 49:	Berichtsebenen für den Bereich Public Affairs 2007 (MN möglich, N = 101) .....	244
Tabelle 50:	Beruflicher Hintergrund der Mitarbeiter im Bereich Public Affairs (MN möglich, N = 102) .....	245
Tabelle 51:	Politikebenen auf die das Public Affairs-Management abzielt (MN möglich, N = 102) .....	249
Tabelle 52:	Verbandsmitgliedschaften (MN möglich, N = 102) .....	250
Tabelle 53:	Rangfolge der wichtigsten persönlichen Fähigkeiten (N = 92) .....	251
Tabelle 54:	Einfluss der Public Affairs-Dimensionen auf die latente Variable Public Affairs-Erfolg .....	254
Tabelle 55:	Einfluss der Public Affairs-Dimensionen auf den Unternehmenserfolg .....	257
Tabelle 56:	Ergebnisübersicht der Hypothesen (Teil 1) .....	259
Tabelle 57:	Ergebnisübersicht des Einflusses der Public Affairs- Dimensionen auf die Wirkvariablen.....	261

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
bezügl.	bezüglich
ca.	circa
CBSEM	Covariance-Based Structural Equation Modelling
C/D	Confirmation/Diskonfirmation
CEO	Chief Executive Officer
CPA	Corporate Political Activity
CSR	Corporate Social Responsibility
dt.	deutsch
ebd.	ebendort
eig. Herv.	eigene Hervorhebung
ehem.	ehemalig(e)
et al.	et alii
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FN	Fußnote
ggf.	gegebenenfalls
H.i.O.	Hervorhebung im Original
ITC	International Trade Commission
i.A.a.	in Anlehnung an
i.d.R.	in der Regel
insb.	insbesondere
i.S.d.	im Sinne der/des
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LISREL	Linear Structural Relationships
m.E.	meiner Erkenntnis
MIMIC	multiple indicators and multiple causes
Mio.	Millionen
MN	Mehrfachnennung
N	Stichprobengröße
NGO	Non Governmental Organisation
o.a.	oder andere
o.ä.	oder ähnliches
od.	oder
o.g.	oben genannte
o.S.	ohne Seitenangabe
PA	Public Affairs
PLS	Partial Least Squares



PR	Public Relations
SEM	Structural Equation Model
sogn.	sogenannte(n)
TDM	Tailored Design Method
US	United States
usw.	und so weiter
ÜS	Übersetzung
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
v.a.	vor allem
VIF	Variance Inflation Factor
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

## KAPITEL 1: EINFÜHRUNG

### 1.1 Public Affairs-Management: Relevanz und Problemstellung

Public Affairs-Management und speziell die politische Interessenvertretung von Unternehmen hat sich in den letzten Jahren weg von einer Taktik, die Gesetzgebung in kritischen Situationen zu beeinflussen, hin zu einer betriebswirtschaftlichen Einflussgröße zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen entwickelt. Die wichtigere strategische Rolle von Public Affairs (PA), verbunden mit einem gestiegenen Ressourceneinsatz der Unternehmen, wurde dabei auch durch die politischen Entscheidungen für Deregulation und Privatisierung forciert. Dies hat zusammen mit zunehmenden globalen Wertschöpfungsketten und dem Einfluss von internationalen politischen Entscheidungen der Europäischen Union (EU) oder World Trade Organisation (WTO) dazu geführt, dass Unternehmen aus allen Branchen verstärkt den Beziehungen mit ihren Regierungen auf allen Politik- und Verwaltungsebenen größere Beachtung schenken. Bemerkenswert ist, dass die betriebswirtschaftliche Forschung in Deutschland sich mit diesem Themenfeld bisher nur am Rande beschäftigt hat.

Das PA-Management von Unternehmen in Deutschland erfährt insb. seit dem Regierungsumzug von Bonn nach Berlin im Jahr 1999 einen bedeutenden Wandel. Einige sprechen sogar von Berlinisierung (Alemann, 2000: 6). Dabei übernehmen vornehmlich Großunternehmen ihre politische Interessenvertretung zunehmend selbst und haben dafür zum Teil eigene neue Abteilungen eingerichtet.<sup>1</sup> Zwar spielt die Verbandsarbeit weiterhin eine wichtige Rolle, wird aber zunehmend durch eigene PA-Aktivitäten ergänzt. Die Gründe, warum Unternehmen eine eigenständige Interessenvertretung betreiben, sind vielfältig: (1) Unternehmen haben teilweise das Vertrauen in die Arbeit der Verbände verloren, da sie nicht mehr das leisten, was sie bisher versprochen haben (Speth, 2006: 41 ff.). Verbände kämpfen gegenwärtig um ihre Stellung mit Mitteln wie Profilsuche, Professionalisierung und Spezialisierung (Helfen, 2006; Streeck et al., 2006; Winter, 2007). (2) Politik, Ministerien und Behörden gehen immer häufiger auf Unternehmen zu und holen sich so externe Expertise ein (Busch-Janser, 2004; Coen & Grant, 2006). (3) Unternehmensvertreter können gegenüber der Politik konkrete Zusagen geben, so dass Vereinbarungen schneller umsetzbar sind und damit insgesamt ein Glaubwürdigkeitsvor-

---

<sup>1</sup> Diese tragen Namen wie Public Affairs, Regierungsbeziehungen, Government Affairs oder Government Relations. Hinzu kommt die gestiegene Anzahl an Unternehmensrepräsentanten in Berlin, die von Branchenkenner auf ca. 120 (Wagner, 2003) bis 140 (Mrusek, 2008) geschätzt wird.

sprung erreichbar ist. (4) Durch den Binnenmarkt der EU fallen immer mehr Entscheidungen in Brüssel. Diese werden anschließend zumeist in nationales Recht umgewandelt, so dass viele Unternehmen neben Berlin auch in Brüssel mit ihrer politischen Arbeit aktiv sind (Schendelen, 2003).

Trotz der unbestritten zunehmenden Bedeutung von PA fehlt es in der Wissenschafts- aber auch Praxisdiskussion bisher an validen Instrumenten und Messmodellen für PA. Oft behilft man sich, wenn vorhanden, mit indirekten Kennzahlen<sup>2</sup> wie z.B. Wahlkampfspenden, Vertragsvolumen mit staatlichen Stellen oder Mitarbeiterzahlen im Bereich PA. Diese stehen allerdings – anders als bspw. in den Vereinigten Staaten von Amerika (USA) – für Deutschland öffentlich nicht zur Verfügung. Die Forschungslücken fehlender breiter empirischer Daten und valider Messinstrumente gilt es mit der vorliegenden Arbeit zu schließen.

### *Problemstellung*

In der Arbeit werden die Markt- und Nichtmarktstrategien eines Unternehmens gegenübergestellt und deren Zusammenhang analysiert. Für ein Unternehmen gilt es dabei, sich strategisch und ressourcentechnisch auf beide Seiten zu konzentrieren, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Als Analyseeinheit der Nichtmarktstrategie im Unternehmen werden PA betrachtet, gemessen und die Entwicklung im Zeitraum von 1999 bis 2007 analysiert. PA stellen dabei den zentralen Untersuchungsgegenstand der Arbeit dar. Als Analyseeinheit der Marktstrategie wird die Kundenzufriedenheit eines Unternehmens betrachtet und damit PA gegenüber gestellt. Die vielfach nachgewiesene Erfolgrelevanz von Kundenzufriedenheit für die Marktstrategie eines Unternehmens spricht für die Verwendung dieses Konstruktes.<sup>3</sup> Vor dem Hintergrund dieser konzeptionellen Annahmen ergibt sich aus strategischer Perspektive die Hauptforschungsfrage dieser Arbeit:

---

<sup>2</sup> Viele Kennzahlen zur Messung der PA-Tätigkeit von Unternehmen finden sich *nicht* in Geschäftsberichten der Unternehmen wieder. Daher ist nur in Ländern mit hohen Transparenz- und Offenlegungspflichten wie in den USA mit dem „Lobbying Act“ von 1946 und „Lobbying Disclosure Act“ von 1995 ein relativ hürdenfreier Zugang zu solchen Kennzahlen und damit zur Messung der PA-Aktivität von Unternehmen möglich.

<sup>3</sup> Klar ist allerdings auch, dass neben der Kundenzufriedenheit auch andere erfolgsrelevante Einflussgrößen die Marktstrategie eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen können. Kundenzufriedenheit wird für die vorliegende Untersuchung exemplarisch als Referenzgröße für die Marktstrategie verwendet.

*Führt ein sich verstärkendes unternehmerisches Engagement in Public Affairs über die Zeit zu einer parallel sinkenden Kundenzufriedenheit, in dessen Folge strategische Trägheit auf der Unternehmensebene auftritt?*

Die Forschung hat PA bisher als fast ausschließlich positiv im Sinne strategischer und erfolgsrelevanter Kriterien betrachtet (Mantere et al., 2007). In empirischen Studien zur Erfolgswirkung von PA-Management wurde ein positiver Effekt teilweise nachgewiesen, wenn auch nicht immer vollständig überzeugend.<sup>4</sup> Die vorliegende Arbeit hinterfragt die dominierende positive Perspektive mithilfe der Theorie der Pfadabhängigkeit und analysiert potentiell negative Folgen eines – ohne Zweifel beobachtbaren – zunehmenden PA-Engagements von Großunternehmen in Deutschland. Dabei wird der Regierungsumzug nach Berlin im Jahr 1999 als „critical event“ i.S.d. Theorie der Pfadabhängigkeit verstanden. Ab diesem Zeitpunkt wird der (selbst-)verstärkende Prozess bei PA analysiert. Haben vor dem Regierungsumzug lediglich einige Großkonzerne wie Siemens, Allianz und Deutsche Bank aktives PA-Management in Bonn betrieben (Mayer & Naji, 2000), ist nach 1999 ein geradezu inflationäres Engagement bei Großunternehmen aller Branchen im Bereich PA in Berlin zu beobachten (Speth, 2006). Dabei spielen Großunternehmen aufgrund der benötigten finanziellen Investitionen und der Umsatzrelevanz politischer Entscheidungen die zentrale Rolle.<sup>5</sup> Ausgehend von einem zunehmenden PA-Engagement seit 1999 wird, vor dem Hintergrund einer ressourcenorientierten Perspektive, ein parallel fallendes Engagement auf der Marktseite und damit eine fallende Kundenzufriedenheit bei den untersuchten Unternehmen hypothesiert. Bestätigt sich in der empirischen Analyse diese konträre Entwicklung der beiden Analyseeinheiten PA und Kundenzufriedenheit im Zeitraum von 1999 bis 2007, kann i.S.d. Theorie der Pfadabhängigkeit von einer Situation strategischer Trägheit (Inertia) und im strengsten Sinne von Lock-in gesprochen werden.<sup>6</sup> Diese strategische Trägheit erlaubt es dem Management nicht, bei wechselnden Rahmenbedingungen im Markt einen Wechsel des strategischen Fokus weg von PA hin zu

---

<sup>4</sup> Es ist anzumerken, dass die Erfolgsfaktorenforschung generell mit dem Problem kämpft, nie alle erfolgsrelevanten Größen berücksichtigen zu können. So gelten in Studienergebnissen erklärte Gesamtvarianzen von 20 % schon oft als Nachweis für eine Erfolgsrelevanz der untersuchten Größen.

<sup>5</sup> KMU betreiben kaum eigenständiges PA-Management, sondern nutzen professionelle PA-Agenturen oder gehen den traditionellen Weg über den Verband. Damit spielen sie für die empirische Erhebung dieser Arbeit auch keine Rolle.

<sup>6</sup> Der Begriff Inertia (dt. Trägheit) stammt aus der populations-ökologisch geprägten Literatur, die die fehlende Anpassungsfähigkeit von Unternehmen untersucht (Hannan & Freeman, 1977, 1984; Nelson & Winter, 1982), und wurde im strategischen Management mit Bezügen zur Pfadabhängigkeit durch Burgelman (2002) bekannt. In dieser Arbeit wird Inertia synonym mit den Begriffen Inflexibilität und Trägheit verwendet.

Kundenzufriedenheit zu vollziehen. Die strategische Orientierung und damit verbunden eine verstärkte Ressourcenallokation zur Nichtmarktstrategie eines Unternehmens kann zu einer verstärkt einseitigen strategischen Ausrichtung führen, welche bei einer Modifikation der Wettbewerbsbedingungen (z.B. Deregulation) eine Anpassung oder gar Änderung des strategischen Fokus erheblich erschwert oder gar unmöglich macht. Dies kann existenzielle Folgen z.B. in Form von Kundenverlusten oder Umsatzeinbußen für das betroffene Unternehmen haben. Besonders deutlich sollte dies bei Unternehmen in stark regulierten Branchen beobachtet werden.<sup>7</sup> Gleiches gilt aber auch für Unternehmen in schwächer regulierten Branchen, die sich der Gefahr einer einseitigen Fokussierung bewusst sein sollten.

Anders als in der englischsprachigen Literatur, v.a. aus dem nordamerikanischen Raum, wird in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Diskussionen das Thema PA-Management – wenn überhaupt – nur am Rande als strategische Managementfunktion betrachtet.<sup>8</sup> Hierzulande haben sich die Disziplinen Politikwissenschaft und Kommunikationswissenschaft das Themenfeld zu Eigen gemacht und betreiben dort rege Forschungsarbeit. Dass die Betriebswirtschaftslehre sich dem Thema bisher in Deutschland entzogen hat, ist aus zweierlei Gründen erstaunlich: (a) Strategische und finanzielle Auswirkungen von politischen Entscheidungen auf das operative Geschäft der Unternehmen können enorm sein. (b) Erfordert die verstärkte mediale öffentliche Aufmerksamkeit v.a. gegenüber Großunternehmen eine ständige Auseinandersetzung und Kommunikation mit den betroffenen Stakeholdern. Vor diesem Hintergrund fordern Ortmann/Zimmer (2001) zurecht die Diskussion des strategischen Einflusses von Unternehmungen auf die regulatorische Strukturierung ihrer Handlungsfelder (d.h. Politik) in die Forschung zum strategischen Management aufzunehmen. Als Gründe benennen sie, „(...) dass die Einflussnahme von Unternehmungen auf Regulation, Macht und Politik tatsächlich ein wichtiges Feld strategischen Managements ist und daher im Sinne einer positiven Theorie nicht ausblendet werden sollte, und (...) auch nicht, etwa aufgrund implizit normativer Präokupationen, ausgeblendet zu werden braucht“ (ebd.: 303).

---

<sup>7</sup> Hier sei exemplarisch die Deutsche Telekom AG erwähnt, die seit Jahren durch zunehmenden Wettbewerb mit sinkender Kundenzahl und v.a. Kundenzufriedenheit zu kämpfen hat. Zeitgleich intensiviert sie ihre PA-Arbeit (Interview 20).

<sup>8</sup> Diese Abstinenz spiegelt sich auch im Curriculum der betriebswirtschaftlichen Studiengänge in Deutschland wieder. Bis auf wenige Ausnahmen im Bereich von MBA-Aufbaustudiengängen (z.B. Universität Erfurt und Technische Fachhochschule Wildau) wird in Studiengängen der Betriebswirtschaft das Themengebiet allenfalls im Bereich strategisches Management gestreift.

## 1.2 Zielsetzung und Vorgehen bei der Untersuchung

Die zunehmende Bedeutung, die dem PA-Management für den Unternehmenserfolg zugesprochen wird, und die geringe Anzahl an betriebswirtschaftlichen Forschungsarbeiten im deutschsprachigen Raum sind die Beweggründe für das Thema und die Fragestellung dieser Arbeit. Untersuchungsgegenstand sind die PA-Aktivitäten von Großunternehmen in Deutschland. Dabei wird dieses Engagement mit den Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die KUNDENZUFRIEDENHEIT verglichen. Insbesondere die geringe Anzahl an empirischen Arbeiten auf dem Gebiet PA in Deutschland ist Anreiz, sowohl mit qualitativen Methoden in Form von Interviews als auch mit quantitativen Methoden in Form einer Fragebogenerhebung reichhaltige Daten zusammenzutragen und für die Analyse der Hypothesen dieser Arbeit zu nutzen. Die beiden *Ziele dieser Arbeit* sind zusammenfassend formuliert: (a) eine theoretisch fundierte Konzeptualisierung und Operationalisierung des PA-Konstrukts für in Deutschland tätige Großunternehmen vorzunehmen und (b) potentiell negative Folgen einer Diskrepanz zwischen Markt- und Nichtmarktstrategien aufzuzeigen.

Die Diskussion von Ortmann/Zimmer (2001) aufgreifend, soll des Weiteren die Diskussion zum Thema PA in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Forschung angesiedelt werden und zum anderen ein für die PA-Praxis relevanter empirischer Beitrag zum Stand der Dinge des PA-Management von Großunternehmen in Deutschland geleistet werden. Das Hauptaugenmerk liegt im empirischen Teil auf der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes PA. Gegenstand und Perspektive sind in Deutschland tätige Großunternehmen. Dabei ist der Kontext branchenübergreifend. Die theoretische Basis des Resource-based view (RBV) und der Theorie der Pfadabhängigkeit eröffnen dabei die Möglichkeit, auch potentiell negative Folgen des Engagements im Bereich PA zu analysieren. Es wird angestrebt, ein für wissenschaftliche und praktische Zwecke generell zweckmäßiges Konzept zu erarbeiten und damit zu einem besseren betriebswirtschaftlichen Verständnis für den Bereich PA beizutragen. Dafür wird wie folgt vorgegangen:

In Kapitel 2 werden die Grundlagen des Untersuchungsgegenstandes vorgestellt. Dabei geht es zunächst um die Seite der Nichtmarktstrategie eines Unternehmens, indem Definition und Begriffe von PA (Abschnitt 2.1.1) erläutert werden. Anschließend wird ein Überblick über den Stand der internationalen Forschung im Bereich PA gegeben (Abschnitt 2.1.2). Auf welchem Stand die PA-Forschung im deutschsprachigen Raum ist und welche Fachdisziplinen und Forschungsfragen hier bisher bearbeitet wurden, wird in Abschnitt 2.1.3 zu-

sammengetragen. Eine modellhafte Integration der Literatur im Bereich der Corporate Political Activity (CPA) als wichtiger Bestandteil von PA haben Hillman et al. (2004) vorgenommen. Die Abschnitte in 2.1.4 dienen dazu, dem Leser das nötige Verständnis über die Einflussgrößen, Typologisierungen, Integration von CPA in die Unternehmensorganisation und Auswirkung von CPA auf Unternehmenserfolg und public policy<sup>9</sup> zu geben. In Abschnitt 2.1.5 erfolgen eine kritische Würdigung bisheriger Forschungsarbeiten und die Aufdeckung der Forschungslücken auf dem Gebiet PA und CPA. Der zweite Hauptteil dieses Kapitels befasst sich mit dem Konstrukt der Kundenzufriedenheit (Abschnitt 2.2), da dieses in der Arbeit als Untersuchungsgegenstand der Marktstrategie eines Unternehmens dem Konstrukt PA gegenübergestellt wird. In den Unterabschnitten werden Definition, bisherige wissenschaftliche Studien, Determinanten sowie empirische Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsforschung dargestellt.

Kapitel 3 befasst sich mit der Bestimmung und Diskussion der theoretischen Grundlagen der Arbeit. Nach der Auswahl der theoretischen Basis (Abschnitt 3.1) werden die Grundlagen der zu Anwendung kommenden Ansätze vorgestellt. Dabei wird zunächst der Resource-based view (Abschnitt 3.2) und anschließend die Theorie der Pfadabhängigkeit (Abschnitt 3.3) erläutert. Hier werden jeweils die Grundgedanken und Charakteristika sowie die Erläuterungen zur Eignung der Ansätze für den Untersuchungsgegenstand PA und zur Erörterung der Forschungsfrage vorgestellt. Das Kapitel schließt mit der aus den theoretisch-konzeptionellen Überlegungen abgeleiteten forschungsleitenden Hypothese (Abschnitt 3.4).

Kapitel 4 behandelt die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte PA und Kundenzufriedenheit (Abschnitte 4.1, 4.2 und 4.3) sowie die methodischen Grundlagen und die Vorgehensweise (Abschnitt 4.4). Dazu werden die Konstrukte definiert und ihre Dimensionen und Strukturen dargestellt (Abschnitte 4.1.1 bzw. 4.3). Um den zeitlichen Vergleich des Konstruktes PA zu ermöglichen, wird außerdem die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Indexwerte für PA im Jahr 1999 erläutert (Abschnitt 4.2). Bei der Darstellung der methodischen Grundlagen wird das gewählte Untersuchungsdesign vorgestellt (Abschnitt 4.4.1) und es werden die methodischen Aspekte der Strukturgleichungsanalyse erläutert (Abschnitt 4.4.2).

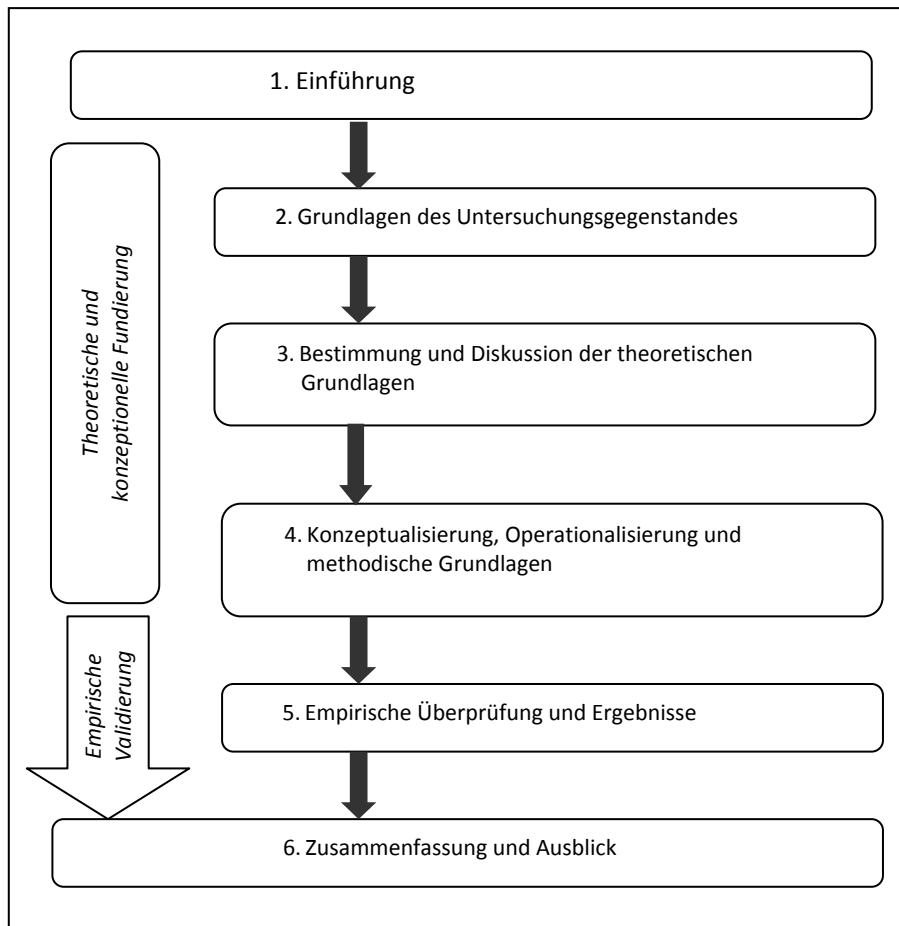
---

<sup>9</sup> Der im Englischen verwendete Begriffs „policy“ und wird hier nach Mols (1996: 26) als „Ableitung und Überprüfung konkreter politischer Gestaltungsaufgaben“ verstanden. Public policy bezeichnet dabei ein *Politikfeld*, wie z.B. die Umwelt- oder Gesundheitspolitik. In dieser Arbeit wird durchgängig der englische Begriff public policy (od. ggf. public policies) Verwendung finden.

Kapitel 5 befasst sich mit der empirischen Prüfung des entwickelten Konstruktes PA sowie der Überprüfung der Hypothesen. Nach Vorstellung der Datenbasis (Abschnitt 5.1), erfolgt in Abschnitt 5.2 die Überprüfung der Reliabilität und Validität des Konstruktes PA. In Abschnitt 5.3 wird der Einfluss des Konstruktes PA auf die latente Variable „strategische Trägheit durch Public Affairs“ untersucht. Nach Darstellung der Datenstruktur der Konstrukte PA und Kundenzufriedenheit für die Jahre 1999 und 2007 (Abschnitt 5.4) wird der Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten überprüft (Abschnitt 5.5). In Abschnitt 5.6 erfolgt die Auswertung der qualitativen Daten im Hinblick auf weitere Erkenntnisse zur Selbstverstärkung und strategische Trägheit durch ein verstärktes PA-Engagement. Weitere empirische Ergebnisse in Bezug auf Organisation, Aufgaben und Aktivitäten werden in Abschnitt 5.7 dargestellt. Diese sind v.a. deskriptiver Natur und vermitteln einen Überblick zum Stand der Dinge im Bereich PA. In diesem Abschnitt werden des Weiteren in zwei Modellvariationen zum einen der Erfolg von PA-Maßnahmen (Abschnitt 5.7.3) und zum anderen der Einfluss von PA auf den Unternehmenserfolg gemessen (Abschnitt 5.7.4). Das Kapitel schließt mit der Zusammenfassung und kritischen Würdigung der Ergebnisse (Abschnitt 5.8).

Im abschließenden Kapitel 6 werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und Ausblicke formuliert. Dabei werden in kompakter Form der wissenschaftliche Erkenntnisfortschritt (Abschnitt 6.1), Implikationen für die Praxis des PA-Managements (Abschnitt 6.2) und Einschränkungen der Untersuchung sowie Ansätze für zukünftige Forschungsarbeiten (Abschnitt 6.3) erläutert. Abbildung 1 stellt das Vorgehen bei der Untersuchung grafisch dar.





**Abbildung 1: Vorgehen bei der Untersuchung**

Quelle: Eigene Darstellung

## KAPITEL 2: GRUNDLAGEN DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES

### 2.1 Public Affairs

#### 2.1.1 Definition und Begriffe von Public Affairs

Public Affairs wird definiert als „das strategische Management von Entscheidungsprozessen an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft“ (Althaus, 2005: 262). Als Unternehmensfunktion organisiert PA die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Stakeholdern. Zu diesen zählen v.a. Institutionen wie Regierungen, Parlamente, Ministerien, Behörden, Gemeinden sowie Verbände, Gewerkschaften, Medien, NGOs und die Gesellschaft selbst. Dabei gilt es die Interessen des Unternehmens, seiner Mitarbeiter sowie ihrer Mitglieder direkt und indirekt im politischen Kontext zu vertreten und als Vermittler aufzutreten. Direkt passiert dies durch Lobbying, d.h. „(...) die Beeinflussung von Entscheidungsprozessen in Politik und Verwaltung“ (Köppl, 2005b: 195). Indirekt erfolgt Interessenvertretung über die Beeinflussung von Meinungsbildern und Medien.

PA ist in der deutschen Literatur ein recht junger Begriff und erst seit dem Regierungsumzug von Bonn nach Berlin in Gebrauch.<sup>10</sup> Dabei ist der Begriff PA in Großbritannien, Brüssel und v.a. in den USA schon sehr lange in Gebrauch. Für viele ist der Begriff selbst hingegen immer noch unklar, wozu nicht zuletzt auch semantische Probleme beitragen. Schaut man in die PA-Literatur, so fällt auf, dass es eine nahezu inflationäre Auswahl an verwendeten Bezeichnungen in Forschung und Praxis gibt. Dies weist auf die Vielfalt und Interpretation der Schwerpunktsetzung im Bereich PA hin. Dabei wird häufig auf Begriffe aus dem englischen Sprachraum zurückgegriffen. Nicht zuletzt haben dazu auch die Professionalisierung der PA-Funktion und der Einzug großer amerikanischer Beratungsagenturen beigetragen.<sup>11</sup> So tragen die verantwortlichen Bereiche Bezeichnungen wie: Communication and External Affairs, Corporate Pub-

---

<sup>10</sup> Selbst das umfassendste deutsche Standardwerk, das von 40 führenden Kommunikations- und Politikwissenschaftlern verfasste Handbuch *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft*, herausgegeben von Jarren (1998), verzeichnet bei Erscheinen im Jahr 1998 den Begriff Public Affairs nur ein einziges Mal.

<sup>11</sup> Dazu gehören u.a. Agenturen wie Weber-Shandwick, Fleishmann Hillard, Hill & Knowlton oder Burson-Marsteller (Schönborn & Wiebusch, 2002).

lic Affairs, Government Affairs/Relations sowie Public and Regulatory Affairs.<sup>12</sup> Ein mit PA häufig in Zusammenhang gebrachter Begriff ist der ebenfalls schwer zu fassende Begriff Public Relations (PR). In der Zwischenzeit hat sich eine Art Minimalkonsens in Wissenschaft und Praxis abgezeichnet, so dass unter PR das „(...) Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihrer Öffentlichkeit“ (Grunig & Hunt, 1984: 6, eigene ÜS) verstanden wird. Somit ist PA jene Praxis der PR, die sich auf die Politik und Öffentlichkeit richtet, die Politik beeinflussen. Die Trennung zwischen PA und PR wirkt teilweise künstlich, da PR das Selbstverständnis einer strategischen Managementaufgabe trägt. Insgesamt sollte die Kommunikation mit Stakeholdern in jedem Fall ganzheitlich sein und unternehmensintern abgestimmt verlaufen.

PA wird in dieser Arbeit – und insb. bei der späteren Konzeptualisierung des Messinstrumentes für PA – bewusst in der hier verwendeten breiten Ausrichtung verstanden. Dabei wird die Aktivität der politischen Interessenvertretung, im Folgenden auch als CPA bezeichnet, als ein zentraler Bestandteil des PA-Managements eine wichtige Rolle spielen und in der Analyse berücksichtigt.

### **2.1.2 Stand der internationalen Forschung im Bereich Public Affairs**

Vorangetrieben haben die Forschungsarbeiten im Bereich PA und dem damit eng verbundenen Gebiet der CPA v.a. nordamerikanische Autoren.<sup>13</sup> Insbesondere die empirischen Arbeiten auf dem Gebiet kommen zumeist aus Nordamerika. Nicht zuletzt haben dazu auch die Transparenzinitiativen der USA mit den Lobbying Disclosure Acts von 1949 und 1995 beigetragen, die für eine hohe Verfügbarkeit an empirischen Daten gesorgt haben.

In den 1960er Jahren beschäftigten sich erst wenige Autoren mit dem Thema. Im Mittelpunkt standen v.a. die sich verändernden politischen und sozialen Umgebung von Unternehmen (Epstein, 1969; Olson, 1965). Hinzu kam eine Vielzahl an Studien des Conference Board, der American Management Association, des Public Affairs Council und von Business International. In den 1970er und 80er Jahren wurde der Begriff PA als Funktion für das Eintreten zur Unterstützung und/oder zunichte machen der Opposition von Nichtmarkt- und

---

<sup>12</sup> Diese Namensbezeichnungen sind zum einen einer Studie der Foundation for Public Affairs (2005: 29) entnommen zum anderen der Studie zum PA-Management von Siedentopp (2007).

<sup>13</sup> Eine kleine Literaturliste findet sich in den folgenden Erläuterungen im Text. Für eine umfassende Literaturübersicht der Jahre 1954 bis 2000 sind zwei Artikel von Griffin et al. (2001a; 2001b) sehr zu empfehlen.

Nicht-Ökonomiespielern der Firmenumwelt betrachtet (Boddewyn, 1973; Cook, 1976; Domhoff, 1967; Epstein, 1969; Lindblom, 1977; Olson, 1965; Post, 1976; Steiner, 1975; Weidenbaum, 1977). PA fokussierte sich auf: (1) Regierungen und ihre multiple Rolle als Legitimitätsinstanz, Regulierer und Unterstützer auf internationalem, nationalem, regionalem und lokalem Level. (2) Verbände und Organisationen mit speziellem Interesse und (3) Zusammenschlüsse von Wissenschaftlern, Bürgern, Meinungsmachern und der öffentlichen Meinung als Ganzes. Dieses breite Verständnis an Aktivitäten und Themen im Bereich PA reflektierte sich in der zunehmenden Anzahl an Veröffentlichungen und wissenschaftlicher Forschung in den 1980er Jahren. Dazu zählten neben hochrangigen Zeitschriften auch Herausgeberbände und Monografien.<sup>14</sup>

In den 1990er Jahren wurde das Forschungsfeld insgesamt internationaler. Studien aus Australien, Europa, Kanada und den USA gaben die Möglichkeit zum Vergleich von CPA. Dies ermöglichte ein systematisches theoretisches und praktisches Verständnis im Wandel von PA auf diesen drei Kontinenten. CPA hatte sich von einer vornehmlich taktischen ad-hoc Managementfunktion zu einer strategischen Managementfunktion entwickelt, die einen wichtigen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts und der Wettbewerbsvorteile leistet. Die Literatur in den 1990er Jahren berücksichtigt diesen Wandel, indem sie ihren Fokus auf politische Strategien, internationale Wettbewerbsstrategien und vergleichende Studien richtet.<sup>15</sup>

Ab dem Jahr 2000 bestimmen die sich wandelnde Rolle von Regierungen, die Globalisierung und die zunehmende Bedeutung von NGOs und Interessensverbänden die CPA-Debatten.<sup>16</sup> Gleichzeitig wird auch immer wieder darauf hingewiesen, dass die Methodologie im Bereich CPA weiterentwickelt werden

---

<sup>14</sup> Vgl. dazu u.a. die Arbeiten von: (Ansoff, 1980; Birnbaum, 1985; Dickie, 1984; Dierkes, 1980; Keim, 1981; Keim et al., 1984; Mahon & Murray, 1981; Marcus et al., 1987; Moe, 1980; Murray, 1985; Nagelschmidt, 1982; Steiner & Steiner, 1985; Useem, 1984; Yoffie & Bergenstein, 1985)

<sup>15</sup> Vgl. dazu u.a. die Arbeiten von: (Baron, 1995b, c; Berg, 2003; Boddewyn, 1993; Boddewyn & Brewer, 1994; Boyd, 1999; Calingaert, 1993; Coen, 1997, 1998; Daumann, 1999; Fleisher, 1993b, 1995; Getz, 1997; Hillman & Keim, 1995; Hillman & Hitt, 1999; Lodge, 1990; Meznar, 1996; Meznar & Nigh, 1995; Meznar, 1994; Mizruchi, 1992; Post & The Centre for Public Affairs, 1993; Preston & Windsor, 1992; Schmitter & Streeck, 1999; Schneidewind, 1998; Schuler, 1996; Shaffer, 1995; Wood, 1990).

<sup>16</sup> Vgl. dazu u.a. die Arbeiten von: (Althaus et al., 2005; Baron, 2006; Bonardi, 2004; Bouwen, 2002; Dahan, 2005c; De Figueiredo & De Figueiredo, 2002; Hillman et al., 2004; McGrath, 2005; Schendelen, 2003; Schuler et al., 2002a; Shaffer & Hillman, 2000; Shaffer et al., 2000; Speth & Leif, 2003; Streeck et al., 2006; Wilts & Quittkat, 2004).

sollte (Coen & Grant, 2006; Getz, 2002; Meznar, 2002; Schuler, 2002). Dabei plädiert Schuler dafür, neben klassischen Fragebogendaten zusätzlich auf qualitative Sekundärdaten bspw. aus Interviews zurückzugreifen (2002: 337). Diesem Plädoyer folgend, wird in dieser Arbeit das Datenmaterial aus Fragebogen- und Interviewdaten bestehen. Neben der Notwendigkeit zur Untersuchung der PA-Determinanten sowie der Wirkung auf Politikentscheidungen und den Unternehmenserfolg wird insb. darauf hingewiesen, dass es an einer klaren theoretischen Fundierung und einer Art Gesamtmodell von CPA-Prozessen fehlt (Schuler, 2002: 351). Im Gegensatz dazu plädiert Hillman (2002: 359) dafür, der fehlenden Theoriefundierung durch die Festlegung einer einheitlichen abhängigen Variable – nach ihrer Ansicht der Unternehmenserfolg – entgegen zu wirken.

### 2.1.3 Stand der deutschsprachigen Forschung im Bereich Public Affairs

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung im Bereich CPA wird in der deutschsprachigen Managementforschung oder Betriebswirtschaftslehre nur am Rande geführt (Ortmann & Zimmer, 2001; Schneidewind, 1998).<sup>17</sup> Ein größeres Interesse findet sich in den Fächern Politikwissenschaft und Kommunikationswissenschaft wieder, die sich seit längerem auch empirisch mit dem Themenfeld auseinandersetzen.<sup>18</sup> Daher geht dieser Abschnitt insb. auf die Forschungsarbeiten aus dem Bereich der Politikwissenschaften ein und gibt einen Überblick über Entwicklungen und den aktuellen Stand der Forschung im Bereich PA für Deutschland. Das Interesse über Wirkungsweise und Einfluss von PA und insb. Lobbying auf politische Prozesse, die Macht der beteiligten Akteure, sowie der Vergleich korporatistischer und pluralistischer Strukturen in Deutschland stehen dabei im Fokus der konzeptionellen und empirischen Forschung (Kleinfeld et al., 2007b). Ein Überblick über die theoretischen Grundlagen der Interessenvertretung findet sich bei Alemann (1987).

---

<sup>17</sup> Einige wenige Ausnahmen bieten die strukturationstheoretischen Arbeiten von Schneidewind (1998) und Ortmann/ Zimmer (2001) sowie die Ausführungen zur Rolle der Interessenvertretung bei der Implementierung institutioneller Umwelten der Unternehmen (vgl. dazu Söllner, 2008: 97 ff.).

<sup>18</sup> Im Fachgebiet Kommunikationswissenschaften steht die direkte Interessenvertretung (Lobbying) weniger im Vordergrund. Vielmehr geht es um die Art und Weise wie öffentliche Kommunikation zu politischen und gesellschaftlichen Akteuren betrieben wird. Außerdem werden die Konsequenzen politischer Kommunikation analysiert (Rühl, 1992: 84 f.; für eine Einführung vgl. Schönbach, 1997). Die Kommunikationswissenschaft hat ihren Schwerpunkt weiterhin im Bereich PR, welcher mit dem Bereich PA nicht gleichzusetzen ist (Köppl, 1999).

Lobbyforschung war und ist in Deutschland immer auch Verbändeforschung. Dies rührt aus den korporatistischen Prozessen in der Bundesrepublik Deutschland die die starke Rolle der Verbände gefördert haben (Alemann & Heinze, 1981; Streeck, 1994, 1999). Trotz der intensiven Beschäftigung mit verbandlicher Interessenvertretung in der BRD, hat sich die sozialwissenschaftliche Forschung mit dem Gesamtkomplex PA und insb. Lobbying, einschließlich des Unternehmenslobbying, des Lobbying der NGOs sowie des Auftragslobbying durch PA-Agenturen nur wenig auseinander gesetzt. In Fallstudien der 1950er und 1960er Jahre ging es immer wieder um die Schwierigkeit, den konkreten Einfluss von Verbänden auf die Politikgestaltung zu messen (Bethusy-Huc, 1962; Wittkämper, 1963). Ende der 1960er und während der 1970er Jahre standen v.a. Gewerkschaften im Mittelpunkt der Erforschung von Interessenvertretungen. Ab Mitte der 1980er Jahre ging es dann zunehmend um das Einflusspotential der Neuen Sozialen Bewegung (zum Überblick vgl. Zimmer & Weßels, 2001). Betrachtet man die 1990er Jahre, sind NGOs in die systematische Betrachtung der Interessengruppenforschung gerückt (einen Literaturüberblick bietet Zimmer, 2001). Es dauerte auch bis zu den neunziger Jahren, bis die Begriffe Lobbying und PA einen festen Platz in der politikwissenschaftlichen Literatur fanden. Strauch (1993) befasst sich als einer der ersten in seinem Herausgeberband „Lobbying: Wirtschaft und Politik im Wechselspiel“ mit der Diskussion um das Thema. Hierbei stand zunächst die Debatte um dessen demokratische Legitimität und mögliche Regulierung im Vordergrund.

Die Legitimitätsdebatte über den Einfluss von Interessengruppen spielt in der politikwissenschaftlichen und politiksoziologischen Debatte eine große Rolle. Traditionell nimmt die klassisch eher staatsrechtlich orientierte Politikwissenschaft eine kritisch-skeptische Haltung gegenüber den Einflusspotentialen von Interessengruppen, angefangen bei den Verbänden bis hin zu sozialen Bewegungen oder Themenanwälten ein (Kleinfeld et al., 2007a: 8). Dabei sind die Vorbehalte gegenüber starken Interessengruppen in der „Berliner Republik“ eher gestiegen. Beigetragen haben dazu neben geänderten Kontextfaktoren wie Europäisierung und Globalisierung auch vergangene und aktuelle publik gewordene Verflechtungen zwischen Wirtschaft und Politik.<sup>19</sup> Trotz öffentli-

---

<sup>19</sup> Als Beispiele sind die Mitarbeit von Unternehmensvertretern in Bundesministerien zu nennen (Lobbycontrol e.V., 2007) und die blanko Gehaltszahlungen der E.ON, RWE und Volkswagen AG an Bundes- und Landtagsabgeordnete ohne erkennbare Gegenleistungen für das Unternehmen (Hamann, 2005; o.V., 2005). Auch hat die „Hunzinger-Affäre“ im Sommer 2002 und das ihr folgende Medienecho erneut eine Debatte über den Einfluss von Lobbyisten auf die Politik ausgelöst. Pluralismuskritik, Machtungleichgewichte zwischen gesellschaftlichen Interessen, sowie die Notwendigkeit stärkerer Regulierung wurden daraufhin in der Literatur stärker diskutiert (Althaus & Meier, 2004; Behnke, 2004; Leif & Speth, 2003a; Leif & Speth, 2003b).

cher und im investigativen Journalismus (Leif & Speth, 2003a; Simmert & Engels, 2002) gefestigter Vorbehalte werden die Befürchtungen von der Politikwissenschaft nicht gänzlich geteilt (Kleinfeld et al., 2007a: 11). So herrscht hier eine eher realistische Sichtweise, die Lobbyismus als „(...) unspektakulär, regelgeleitet, ja fast banal (...)“ (Sebaldt, 1998: 11) betrachtet und zu dem Schluss kommt, dass Demokratie Lobbying braucht (Lösche, 2006). Dazu wurde in der Literatur umfangreich festgehalten, dass der Staat sowohl bei der Erarbeitung als auch bei der Durchsetzung von Politik auf die Kooperation von gesellschaftlichen Gruppen (und damit auch Unternehmen) angewiesen ist (Reutter & Rütter, 2001; Sebaldt & Straßner, 2004; Zimmer & Weßels, 2001).

Die Beschäftigung mit dem Thema PA und Lobbying wurde nach der Verabschiedung des Maastrichter Vertrages 1992 insb. auch durch die wachsende Bedeutung der europäischen Ebene in Brüssel beschleunigt. In Erwartung der Vollendung des europäischen Binnenmarktes siedelten sich zunehmend Interessenvertreter vor Ort an. Damit begann auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenslobbying und PA in der EU, was sich in einigen umfassenden Studien über die Spielregeln und -arten des EU-Lobbying zeigt (Lahusen & Jauß, 2001; Michalowitz, 2004, 2007; Tenbrücken, 2002; Teuber, 2001).

Mit dem Regierungsumzug nach Berlin Ende der neunziger Jahre begann auch in Deutschland die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit PA-Tätigkeiten von Unternehmen. Zu Zeiten der „Bonner Republik“ waren hingegen nur sehr vereinzelt Publikationen zu dem Thema zu finden (Broichhausen, 1982; Scheff & Gutschelhofer, 1998). Ab dem Jahr 2000 wird dieser Trend auch durch eine Vielzahl an veröffentlichten Studien bestätigt.<sup>20</sup> So stellen Mayer/Naji (2000) in ihrer auf 49 Interviews basierenden Studie fest, dass die Rolle von Großunternehmen bei der Interessenvertretung zunehmend stärker und unabhängig von Verbänden organisiert wird. Die wichtige Rolle v.a. der acht großen Dachverbände<sup>21</sup> wird zwar langfristig fortbestehen, so die Einschätzung der Autoren,

---

<sup>20</sup> Für eine Übersicht der PA-Studien (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) vgl. die Auflistung von „polisphere“ (eine der führenden Internetseite zum Thema Politikberatung in Deutschland) im Internet unter: <http://www.poli-c.de/poli-c/infothek/studien.jsp>. oder die Arbeit von Busch-Janser (2004: 171-79). Die Studien gehen i.d.R. auf Primärdatenerhebungen zurück, da es für Deutschland weder öffentliche Datenbanken (anderes als in de USA) noch ausgewiesene Kennzahlen in Unternehmensberichten gibt.

<sup>21</sup> Diese „großen acht“ Verbände sind: *BDI* (Bundesverband der Deutschen Industrie), *DIHT* (Deutsche Industrie- und Handelstag), *BdB* (Bundesverband deutscher Banken), *ZDH* (Zentralverband des deutschen Handwerks), *BGA* (Bundesverband des deutschen Groß- und Außenhandels), *DSGV* (Deutscher Sparkassen- und Giroverband), *BDA* (Bundesvereinigung der

aber durch die zunehmende Individualvertretung von Unternehmen und die Arbeit von PA-Agenturen wird es für Verbände zunehmend schwieriger werden, Gewichtung und Stimme gegenüber der Politik zu behalten. In einer Studie von Priddat/Speth (2007) werden explizit PA-Aktivitäten von Unternehmen in Deutschland beleuchtet. Anhand 13 halbstandardisierter Interviews mit Vertretern von Unternehmensrepräsentanzen in Berlin kommen sie zu folgenden wesentlichen Erkenntnissen (ebd.: 5 f.): (a) Großunternehmen bleiben zum einen Mitglied in den Verbänden, betreiben aber parallel Unternehmensrepräsentanzen in Berlin, Brüssel und anderen politischen Zentren. (b) PA hat zwei Dimensionen: *Lobbying* als intimer Diskurs und *Issue Management* als allgemeine Form, Themen zu platzieren. Dabei steht im Zentrum der Begriff des Stakeholders und es geht nicht primär um Interessendurchsetzung, sondern um effektive Kommunikation mit Politik und Gesellschaft. (c) Die meisten Unternehmen können den Wert ihrer PA-Abteilungen noch nicht richtig einschätzen. Ihnen fehlt die Erfahrung mit diesem Instrument. (d) Die Netzwerke, die die Repräsentanzen ausbilden, sind traditionell persönliche Beziehungen. Es sind Vertrauensbeziehungen, die eher symbiotische Qualität haben und nur sekundär auf Nutzenmaximierung ausgelegt sind. Während Netzwerke in Berlin personen- und eventgetrieben sind, sind diese in Brüssel hingegen informationsgetrieben. (e) Der Trend geht dahin, PA und Unternehmensrepräsentanzen zum Bestandteil des Topmanagements zu machen. Sie werden damit Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. So lässt sich zusammenfassend feststellen, dass vom Bild des Lobbyisten als „Frühstücksdirektor“ in Bonn wenig übrig geblieben ist und sich die PA-Szene in Berlin stark professionalisiert hat (Lianos & Hetzel, 2003). Zur Dynamisierung und Professionalisierung der Zukunft hat sicherlich auch die Etablierung von amerikanischen Anwaltskanzleien und PA-Agenturen beigetragen (Lianos & Kahler, 2006). Die Auswirkung dieser zunehmenden Professionalisierung, z.B. in Bezug auf Qualitätsstandards, gilt es in Zukunft noch zu erforschen. Die Arbeiten von Milinewitsch (2003) für Deutschland und Lahusen (2004) für die EU haben erste Untersuchungen zu dieser Fragestellung unternommen.

Zusätzlich zu den empirischen Studien ist ein Trend der letzten Jahre die Herausgabe von Handbüchern, die sich an Praktiker der PA-Branche oder solche, die es werden wollen, richten (Althaus et al., 2005; Bender & Reulecke, 2004; Köppl, 2000, 2003; Merkle, 2003; Schönborn & Wiebusch, 2002). Die hierin enthaltenen Handlungsanweisungen können für wissenschaftliche Untersuchungen gezielt eingesetzt werden, wenn es gilt, Aufschluss über die Vorstel-

---

deutschen Arbeitsgeberverbände) und *GDV* (Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft).



lungen von Praktikern und Beratern über effizientes Lobbying und seine Akteure, Methoden, Adressaten und Ansatzpunkte zu gewinnen (Wehrmann, 2007: 37). Auch haben sich im Bereich PA eine Reihe von praxisnahen Zeitschriften in Deutschland etabliert.<sup>22</sup>

Festzuhalten bleibt, dass es für Deutschland bisher noch keinen systematischen quantitativen empirischen Überblick über die PA-Tätigkeiten der Unternehmen gibt. Trotz umfangreicher Forschungsarbeiten sind „(...) immer noch Lücken in punkto der wissenschaftlichen Erfassung des empirischen Phänomens Interessenvertretung und Lobbying“ (Kleinfeld et al., 2007a: 13) festzustellen. Zwar sind die und Strategien umfangreich beschrieben worden, aber es ist weder bekannt, welche Ressourcen (finanziell wie personell) investiert werden, welche Rolle PA für die Unternehmensstrategie spielen noch wie eine organisatorische Integration des PA-Managements mit anderen Unternehmensteilen geschieht.

Die hier vorliegende Arbeit nimmt sich dieser *Forschungslücken* an und bietet mit ihrer breiten empirischen Datenerhebung die Basis für einen systematischen Überblick des PA-Managements in Deutschland. Darüber hinaus nimmt sie im Gegensatz zu bisherigen Studien eine klare betriebswirtschaftliche Perspektive ein. Damit eröffnet sie ein für die Managementforschung in Deutschland neues Feld und liefert wertvolle Grundlagen für zukünftige Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet. Im folgenden Abschnitt wird nun eine modellhafte Übersicht von Hillman et al. (2004) vorgestellt, welches die PA- und CPA-Literatur seit 1995 strukturiert und analysiert.

#### **2.1.4 Übersicht der Forschungsarbeiten im Bereich Public Affairs**

Ein Blick auf die Forschungsrichtungen im Bereich PA und CPA über die letzten fünf Dekaden verdeutlicht, dass es sich um ein insgesamt breites und sich stetigen Umweltveränderungen anpassendes Forschungsfeld handelt. In einem Aufsatz von 1995 hat Brian Shaffer einen ersten Versuch unternommen, die bis dahin vorliegenden Forschungsarbeiten nach Theorierichtung, Fragestellung und Methode strukturiert darzustellen. Er stellt dabei die strategischen Auswirkungen für Unternehmen in den Vordergrund und führt verschiedene Erklärungsansätze für CPA von Unternehmen auf. Insbesondere seine Übersicht über die Forschungsperspektiven verschiedener Theorierichtungen geben einen guten Überblick über Themenschwerpunkte, Analyseebenen, abhängige

---

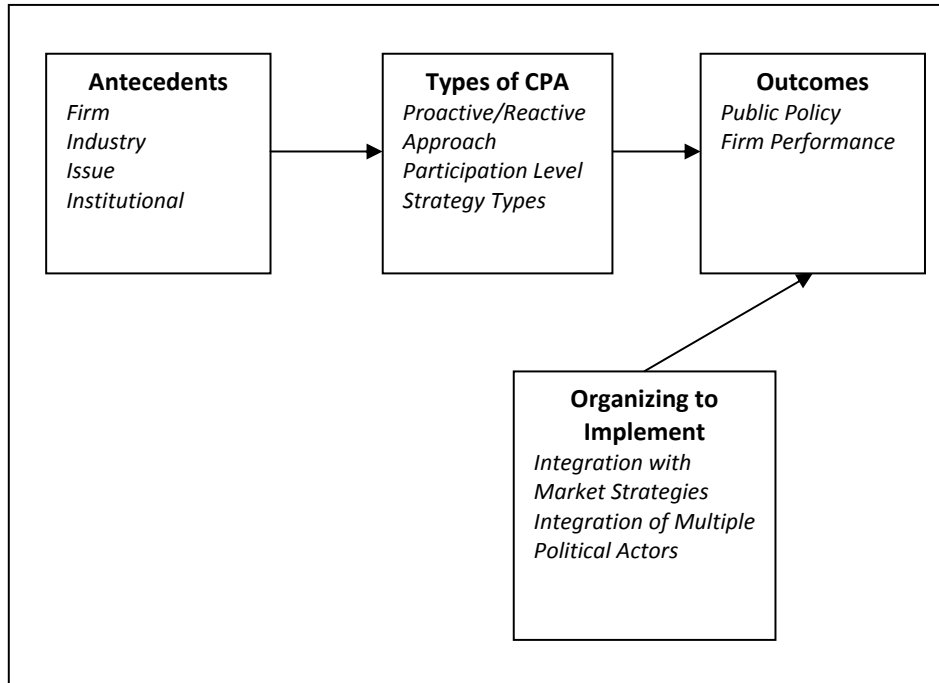
<sup>22</sup> Zu nennen sind hier die Titel „Politik & Kommunikation“ und „Public Affairs Manager“.

und unabhängige Variablen, Methoden und Daten bis 1995 (Shaffer, 1995: 496).

Im folgenden Erläuterungen befassen sich mit der aktuellsten Übersicht im Forschungsbereich CPA, die Hillman et al. (2004) erarbeitet haben.<sup>23</sup> Der Beitrag greift Shaffers Überlegungen auf und entwickelt es zu einem integrierten CPA-Modell weiter. Dabei greifen die Autoren auf die Literatur der Jahre 1995 bis 2004 zurück. Die gebräuchliche wissenschaftliche Definition von CPA als „(...) corporate *attempts* to shape government policy in ways favorable to the firm“ (Hillman et al., 2004: 838 mit Verweis auf Baysinger (1984), H.i.O), ist nach Meinung der Autoren durch das zunehmende Gewicht von CPA in der Praxis überholt. Dazu haben nicht zuletzt auch die Arbeiten aus anderen wissenschaftlichen Gebieten wie des strategischen Managements, der Politikwissenschaft, der Soziologie, der Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft beigetragen, die in der Übersicht berücksichtigt werden. Das integrierte Literaturübersicht setzt sich dabei aus vier Kernbestandteilen zusammen: (1) Einflussgrößen, die Unternehmen politisch aktiv werden lassen; (2) Typologisierungen von CPA; (3) Integration von CPA in die Unternehmensorganisation und (4) die Auswirkungen, die CPA auf Unternehmenserfolg und public policy haben (vgl. Abbildung 2.). Die einzelnen Bestandteile werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

---

<sup>23</sup> Die Autoren selbst sprechen von einer „modellhaften“ Übersicht, die in diesem Kontext als strukturierte Übersicht zu verstehen ist.



**Abbildung 2: Integrierte Übersicht der CPA-Literatur**

Quelle: Hillman et al. (2004: 838)

#### 2.1.4.1 Einflussgrößen

Welche Einflussgrößen bestimmen die CPA von Unternehmen? Die bisherige Forschung hat dabei vier wichtige Kategorien herausgearbeitet: Firmenspezifika, Branche, Sachverhalte und institutionelle Einflüsse. Diese vier Kategorien werden im Folgenden dargestellt.

##### *Firmenspezifikation*

Die wissenschaftliche Forschung, die Firmenspezifika in den Vordergrund ihrer Arbeit stellt, geht von zwei Annahmen in Bezug auf Entscheidungsprozesse in Unternehmen aus. In einer ersten Annahme betonen Forscher im Bereich Management die strategische Wahlmöglichkeit und gehen davon aus, dass Manager sich aus Gründen der Unternehmenswertsteigerung für ein Engagement in CPA entscheiden. Diese Wahl ist in großem Maße von firmenspezifischen Faktoren wie Unternehmensgröße, finanzielle Ressourcen oder Abhängigkeit von staatlichen Aufträgen begründet. Diese Sichtweise wurde in jüngster Zeit durch

den Einfluss des RBV auf Studien im Bereich CPA unterstützt und hat damit den Fokus auf firmenstrategische Faktoren vergrößert (Keim, 2001; McWilliams et al., 2002).

In einer zweiten Annahme gehen Forscher auf dem Gebiet der Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft vor dem Hintergrund der Profitmaximierung (Mitchell et al., 1997: 1098) davon aus, dass Unternehmen mit gewissen Eigenschaften sich quasi automatisch in CPA engagieren. Einige Forscher aus dieser Richtung gestehen aber auch ein, dass Unternehmen bei der Wahl ihrer PA-Strategie mit Bedacht vorgehen (Caldeira et al., 2000). Unabhängig von den unterschiedlichen Annahmen über den Grad der strategischen Wahlmöglichkeit konzentrieren sich beide Perspektiven auf ähnliche Firmenspezifika, die das Handeln von CPA bestimmen. Diese Spezifika werden im Folgenden benannt und erläutert.

Die wahrscheinlich größte Aufmerksamkeit unter den firmenspezifischen Einflussgrößen kommt der *Unternehmensgröße* zu. Die untersuchten Indikatoren sind dabei: Umsatz (Bhuyan, 2000; Hansen & Mitchell, 2000; Hart, 2001; Martin, 1995; Schuler et al., 2002b), Vermögenswerte (assets) (Meznar & Nigh, 1995), Marktanteil (Schuler, 1996) und Mitarbeiterzahlen (Bhuyan, 2000; Hillman, 2003; Meznar & Nigh, 1995). Ein Großteil dieser Forschung baut auf den früheren Arbeiten von Boddewyn/Brewer (1994), Keim/Baysinger (1984) und Masters/Keim (1985) auf. All diese Autoren haben argumentiert, dass je größer ein Unternehmen ist, desto politisch aktiver würde es sein. Begründet wird dies damit, dass die Unternehmensgröße eine wichtige Einflussgröße für die Art und Weise der CPA ist. Dass die heutige Forschung sich häufig immer noch auf die Unternehmensgröße als Einflussfaktor konzentriert, hat mehrere Gründe. In erster Linie wird die Unternehmensgröße immer noch als ein Äquivalent für Ressourcen betrachtet und gibt damit einige Aufschlüsse über die Möglichkeit der Firmen, politisch aktiv zu werden (Schuler & Rehbein, 1997). Größe repräsentiert tendenziell, nach dem Motto mehr Stakeholder gleich mehr Wähler, auch einen politischen Machtfaktor. Als ökonomischer Machtfaktor dient die Unternehmensgröße als Argument dafür, dass eine große Firma eine tendenziell höhere Rente aus politischen Entscheidungen gewinnen kann. So führen Hillman/Hitt (1999) an, dass Firmen mit großen finanziellen und immateriellen Ressourcen sich eher alleine in CPA engagieren. Hingegen müssen Firmen, die nur einen geringen Ressourceneinsatz aufbringen können, sich in Kooperation mit anderen Unternehmen politisch engagieren. In einer Studie unter KMU, haben hingegen Cook/Fox (2000) gezeigt, dass die kleinsten Firmen auch die politisch aktivsten waren. Dieses zu Hillman/Hitt (1999) widersprüchliche Ergebnis wird dadurch relativiert, dass ein weiteres Ergebnis der

Studie zeigt, dass kleinere Firmen sich zu Kooperationen für CPA zusammenfinden.

Als zweite häufig genutzte Einflussgröße unter den Firmenspezifika wird in der Forschung die *Abhängigkeit von staatlichen Aufträgen* verwendet. Frühe Hinweise auf diese Forschung finden sich bei Stigler (1971) und Zardkoohi (1985). Die hierfür verwendeten Variablen beziehen sich entweder auf die Ertragsseite mit Größen wie dem Umsatz aufgrund von Aufträgen von staatlichen Stellen und der Menge an Verteidigungsaufträgen oder auf Variablen, die aus der Kostenbelastungen durch Regulationsbestimmungen entstehen (Hansen & Mitchell, 2000; Hart, 2001; Mitchell et al., 1997; Schuler, 1999; Schuler et al., 2002b). Theoretisch basiert die Argumentation auf Basis der Ressourcenabhängigkeitstheorie<sup>24</sup> (Pfeffer & Salancik, 1978). Das Argument lautet, dass Firmen mit hoher Ertragsabhängigkeit von staatlichen Stellen oder strenger Beobachtung und hoher Betroffenheit staatlicher Regulationsmaßnahmen einen großen Anreiz verspüren, diese Abhängigkeit durch den Einsatz von CPA zu managen und damit die potentiell negativen Effekte abzumildern. Eine strategische Möglichkeit für Unternehmen, mit dieser Unsicherheit umzugehen, ist, die eigene Abhängigkeit von der Binnennachfrage zu verringern. Dies kann durch die Erhöhung der Exportquote ihrer Produkte geschehen.<sup>25</sup> So haben bspw. Martin (1995) und Schuler (1999) in ihren Studien die Exportquote der Unternehmen als Determinante von CPA verwendet. Für Firmen mit einer höher wahrgenommenen oder aktuellen Abhängigkeit von Politikbeschlüssen finden Hillman/Hitt (1999) in ihrer Studie heraus, dass dort ein permanenter und langfristig angelegter Beziehungsansatz im Hinblick auf CPA verfolgt wird.

Andere Forscher haben sich auf die Beziehung zwischen dem *Diversifikationsgrad* einer Firma und ihrer CPA fokussiert. So haben Schuler (1996) und Hillman/Hitt (1999) die Beziehung zwischen dem Grad der Produktdiversifikation und CPA untersucht. Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass je größer der Diversifikationsgrad einer Produktpalette ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Firma einen permanent angelegten Beziehungsansatz im Hinblick auf ihre CPA wählt.

---

<sup>24</sup> Im Englischen als „resource dependency theory“ bezeichnet.

<sup>25</sup> Hier sei darauf hingewiesen, dass dies für Firmen in einigen Branchen wie bspw. der Rüstungsindustrie sicherlich nicht so einfach umsetzbar ist wie für Firmen im Konsumgüterbereich. Der Export von Waffen und/oder Waffensystemen unterliegt häufig einem strengen Außenhandelsgesetz, das klare Bestimmungen hat und damit eine erhebliche Eingrenzung der potentiellen Kunden vorsieht.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive spielt der Managementeinfluss bzw. die *politische Orientierung im Topmanagement* als Einflussgröße für CPA eine wichtige Rolle. So kommt Blumentritt zu dem Ergebnis, dass „managerial orientation may be more important than the amount of bargain power resources owned“ (2003: 225). Auch die Studie von Cook/Barry (1995) unter KMU stellt den starken Einfluss des Managements auf die Wahl der CPA fest: „We were particularly struck by how large a role subjective, cognitive elements played in influence processes“ (ebd.: 337). Dies mag nicht zuletzt auch daran liegen, dass es sich bei KMU häufig um Eigentümerunternehmen handelt, in denen strategische Entscheidungen und die Meinung des Eigentümers eine entscheidende Rolle spielen. Auch Burris (2001) hat die Einflussgröße der politischen Orientierung des Topmanagements beschäftigt. Dabei untersucht sie, ob die Muster der politischen Spenden der Unternehmen selbst mit denen ihres Topmanagementpersonals übereinstimmen. In Bezug auf die amerikanischen Wahlen im Jahr 1980 zeigt sich, dass die Political Action Committees<sup>26</sup> der Unternehmen sowohl Demokraten als auch Republikanern zugute kamen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass individuelle Spenden von Topmanager in der Mehrheit den Republikanern zugute kamen. Daraus folgert sie, dass Manager als Individuen den Willen haben, die Zusammensetzung des Abgeordnetenhauses zu beeinflussen. Parallel fügen sie sich im Unternehmen aber ihrer Rolle als Treuhändler gegenüber den Aktionären und spenden im Wohle des Unternehmens, welches über die Zeit die Unterstützung beider Parteien nötig hat.

Eine weitere Einflussgröße kann unter dem Begriff *formalisierte Firmenstrukturen* zusammengefasst werden. Darunter werden bspw. PA-Abteilungen oder Unternehmensrepräsentanzen am Regierungssitz verstanden. Mindestens zwei Effekte werden formalisierten Strukturen zugeschrieben. Zum einen unterstützen sie die Politikpraxis, indem sie Entscheidungsträger im Interesse des eigenen Unternehmens zusammenbringen. So hat die Studie von Martin (1995) gezeigt, dass Firmen mit einer Unternehmensrepräsentanz in Washington, DC, eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit haben, die Gesundheitsreform der Regierung zu unterstützen als Firmen, die kein Büro in Washington, DC, unterhalten. Eine Studie der US-amerikanischen Stahlindustrie von Schuler (1996) hat hingegen keinen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer Repräsentanz in Washington, DC und CPA ergeben. Auch die Studie von Caldeira et

---

<sup>26</sup> Political Action Committees (oft kurz als PACs bezeichnet) sind v.a. in den USA verbreitet und dienen der finanziellen und ideologischen Wahlkampfunterstützung von Politikern vor Wahlen.

al. (2000) hat nur einen geringen Zusammenhang zwischen organisatorischen Faktoren und der Lobbyingtaktik von Interessengruppen gefunden.

Ein zweiter Effekt, der formalisierten Firmenstrukturen zugeschrieben wird, ist der einer Mediatorrolle zwischen den verschiedenen Einflussgrößen und der gewählten CPA. Schuler/Rehbein halten daher fest, dass „managers (who are boundedly rational by definition) establish programs, routines, and structures to assist personnel in making decisions. These factors influence profoundly how the firm interprets and responds to environmental cues“ (1997: 126, H.i.O.). Diese Feststellung wird durch Ergebnisse einer Langzeitstudie der beiden unterstützt. Darin zeigen sie, dass sogenannte „Filter“ in den Firmen einen signifikanten Einfluss auf die Beziehung Branchenstruktur, politische und ökonomische Umwelt und CPA haben (Rehbein & Schuler, 1999). Schuler (1999) hat zudem festgestellt, dass Organisationsstrukturen einen partiellen Mediationseffekt auf die Beziehung zwischen den Einflussgrößen der politischen Umwelt und CPA haben.

„Slack“ in Organisationen wurde auch immer wieder als Einflussgröße für CPA verwendet (Meznar & Nigh, 1995; Schuler, 1996; Schuler & Rehbein, 1997; Schuler et al., 2002a).<sup>27</sup> Dabei wurde „slack“ auf unterschiedliche Art und Weise operationalisiert. So benutzen einige Studien das Debt-Equity-Ratio, das Aktiva-Passiva-Ratio oder auch den freien Bargeldumlauf als Variablen für „slack“ in Organisationen. Zwei Argumente stehen sich bei der Beurteilung der Beziehung von „slack“ mit CPA gegenüber. Zum einen wird argumentiert, dass Firmen mit einem hohen Level an „slack“ aktiv CPA betreiben, da sie sich dies leisten können. Die Begründung ist damit ähnlich dem bei der Unternehmensgröße. Zum anderen wird argumentiert, dass Firmen mit niedrigem Level an „slack“ sich besonders in CPA engagieren, da dies einer der wenigen Wege sein kann, ihre finanzielle Schieflage zu korrigieren. In einer der wenigen Studien zur Klärung der Beziehung von „slack“ und CPA finden Meznar und Nigh (1995) eine positive Beziehung zwischen Ressourcen und einer proaktiven politischen Strategie (in dem Fall einer „buffering“ Strategie), welches für die erste Argumentation spricht.<sup>28</sup> Alle anderen Studien haben bisher keinen statistischen Zusammenhang zwischen der Messung von „slack“ und CPA ergeben.

---

<sup>27</sup> Definiert wird der Begriff „slack“ in Organisationen als: „A cushion of actual or potential resources which allow an organization to adapt successfully to internal pressures for adjustment or to external pressures for change in policy, as well as to initiate changes in strategy with respect to the external environment“ (Bourgeois, 1981: 30).

<sup>28</sup> Zum Begriff „buffering“ vgl. Abschnitt 2.1.4.2.

Ausländische oder inländische *Eigentümerschaft* wurde ebenfalls als wichtige Einflussgröße untersucht (Getz, 1996). Hansen/Mitchell (2000) haben herausgefunden, dass Firmen in den USA mit ausländischer im Vergleich mit inländischer Eigentümerschaft seltener Political Action Committees nutzen oder an öffentlichen Anhörungen des Kongresses teilnehmen. In einer zweiten Untersuchung finden die Autoren, dass sich US-amerikanische Firmen signifikant bei allen politischen Aktivitäten von Firmen aus Großbritannien unterscheiden. Im Vergleich mit Firmen aus Japan und Kanada stellen sie signifikante Unterschiede bei den Wahlkampfspenden fest (Hansen & Mitchell, 2001).

Auch das *Alter* eines Unternehmens wird als Einflussgröße von CPA betrachtet und untersucht. So hat bspw. Hart (2001) Unternehmensalter und Forschungs- und Entwicklungsausgaben als Variablen bei der Untersuchung von CPA im Hochtechnologiesektor verwendet. Als Ergebnis stellt er fest, dass das Alter zwar keinen Einfluss auf die Gründung von Political Action Committees der Firmen hat, dass aber im Gegensatz zu älteren Firmen junge Unternehmen häufiger große Political Action Committees gründen. Daneben hat die Variable Alter oft als Proxy für Konstrukte wie Wahrnehmung der Firma (Hansen & Mitchell, 2000), Reputation (Baron, 1995b; Boddewyn & Brewer, 1994; Keim & Baysinger, 1988), Erfahrung oder Glaubwürdigkeit gedient (Hillman, 2003; Hillman & Hitt, 1999) und wurde mit dem Erfolg und der Wahl von CPA in Verbindung gebracht. In einer Studie über CPA in China hat Luo (2001) einen positiven Zusammenhang zwischen Glaubwürdigkeit und CPA gefunden, der sich durch langjährige Beziehungen zwischen Topmanagement und Regierungsvertretern zeigt.

### *Branche*

Als zweite wichtige Kategorie der Einflussgröße von CPA hat sich eine Vielzahl von empirischen Studien mit der Analyse der *Branche* beschäftigt (Bhuyan, 2000; Grier et al., 1994). Ziel dieser Forschungsarbeiten war primär der Test, ob Branchenstrukturvariablen (wie Konzentrationsgrad und Anzahl der Firmen) die Fähigkeit der Branche politische Arbeit zu organisieren beeinflusst. Damit greifen die Autoren die Debatte des „collective action problem“ von Olson (1965) auf. Auch die aktuelle Forschung greift auf Branchenstrukturvariablen zurück (Hillman, 2003; Schuler, 1999). Schulers (1996) Studie untersucht bspw. die relative Größe eines Unternehmens um die „free rider“-Hypothese zu testen. Darin zeigt sich, dass die Unternehmen mit den höchsten Umsatzanteil in der Branche mit größerer Wahrscheinlichkeit an parlamentarischen Anhörungen teilnehmen und gegen Wettbewerbsverstöße der Konkurrenten Klage erheben. Ebenso zeigt eine Untersuchung von Schuler et al. (2002a), dass Un-



ternehmen aus Branchen mit hohem Konzentrationsgrad sich eher in Lobbyingaktivitäten und Wahlkampfspenden engagieren als Unternehmen in Branchen mit geringer Konzentrationsdichte. Zu nennen ist auch die konzeptionelle Arbeit von Mahon/McGowan (1998), die Parallelen ziehen zwischen der Branchenanalyse nach dem Fünfkräftemodell von Porter (1980) und der Frage wie Unternehmen einer Branche die politische Dynamik ihres Umfeldes ermitteln. Einige wenige Autoren haben auch die CPA von Wettbewerber innerhalb einer Branche analysiert. So haben Gray/Lowery (1997) ein Zweiphasenmodell politischer Aktivität entwickelt, in der die zweite Stufe von hartem Konkurrenzkampf zwischen den verschiedenen Interessengruppen bestimmt wird.

Empirische Ergebnisse liefern Schuler et al. (2002a), die einen positiven Zusammenhang zwischen unternehmensindividueller CPA und branchenspezifischer CPA finden. In einer Studie über die Automobilbranche haben Hersch/McDougall (2000) entdeckt, dass Wettbewerber regelmäßig ihre Spendenausgaben aneinander angleichen. Baumgartner/Leech (2001) tragen mit ihren Ergebnissen dazu bei, dass bei bestimmten Lobbythemen von einer Art Herdeneffekt gesprochen werden kann und folgern daraus, dass die Dynamik innerhalb einer Branche eine gewichtige Rolle für firmenindividuelle CPA spielt. Ergänzend sei auch auf die Studie von Skippari (2003) hingewiesen, die gezeigt hat, dass finnische Firmen einer Branche sowohl kooperieren als auch in starkem Wettbewerb stehen, um für sich politische Vorteile zu erlangen.

### *Sachverhalte*

Als dritte Kategorie wird von Wissenschaftlern die Rolle von *politischen Sachverhalten* als wichtige Einflussgröße von CPA gesehen. Diesbezüglich vertritt Vogel (1996) die Meinung, dass die Bedeutung von politischen Sachverhalten für ein Unternehmen der wichtigste Faktor bei der Entscheidung für oder gegen CPA ist. Schuler/Rehbein (1997: 121) bezeichnen dieses Phänomen als „policy salience“ und argumentieren, dass eine Firma ihre politische Strategie in Teilen danach ausrichtet, wie stark der Nettoeinfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit und Strategie ist. In der Untersuchung von Magee (2002) wird dieses Phänomen bestätigt. Es zeigt sich, dass – wie zu vermuten ist – Unternehmen der Verteidigungsbranche gezielt Spenden an Parlamentarier aus dem Verteidigungsausschuss geben, um die Abstimmung bei militärischen Beschaffungsaufträgen zu beeinflussen. Auch Cook/Barry (1995) finden bei KMU Unterstützung für die These der Bedeutung von politischen Sachverhalten als Einflussgröße für CPA. Bei der Analyse der Wahl der politischen Strategie von Interessengruppen finden Caldeira et al. (2000) heraus, dass die Gruppen sich insgesamt auf bundespolitische Themen mit hohem Aufmerksamkeitsgrad

konzentrieren, dies aber keinen Einfluss auf die Wahl der politischen Taktik hat.

Im Weiteren lassen sich Studien finden, in denen politische Sachverhalte und -fragen als *Auslöser für politischen Wettbewerb* dienen. Die Studien zeigen gleichzeitig, dass sich politischer Wettbewerb zwischen den Themen stark unterscheidet. Dabei werden häufig Konzepte von Lowi (1964), der zwischen Verteilungs-, Umverteilungs- und regulatorischen Fragen der Politik unterscheidet, Wilson (1980), der zwischen Kosten und Nutzen von Politikentscheidungen unterscheidet, und Buchholz (1992), der das Konzept des „issue life-cycle model“ entwickelt hat, genutzt. Bonardi et al. (2005) argumentieren, dass Firmen ihre Wahl, ob sie politisch aktiv werden, aufgrund der Attraktivität des politischen Marktes treffen. Dabei ist der Faktor des (politischen) Wettbewerbsgrades ein wichtiger Bestandteil der Entscheidung. Indem die Autoren sich auf die Wettbewerbsaspekte im politischen Markt konzentrieren, fügen sie eine weitere Einflussgrößen von CPA hinzu: Die Wahrscheinlichkeit, dass die politischen Anstrengungen in einer gegebenen Situation erfolgreich sein werden. Bonardi/Keim (2005) stellen die Bedeutung des Sachkontextes für politisch aktive Unternehmen hervor, indem sie beschreiben, wie Firmen bei populären und damit höchst kompetitiven Sachverhalten eine wettbewerbsfähige Position erreichen. Andere Wissenschaftler haben das Verhalten von Unternehmen, bei wettbewerbsintensiven Themen auf mehreren Ebenen aktiv zu sein (z.B. Legislative, Exekutive oder Judikative) und in verschiedenen Stadien des „issue life-cycle“ unterschiedlichen Strategien anzuwenden, betrachtet (De Figueiredo & De Figueiredo, 2002; Hillman & Hitt, 1999; Rubin et al., 2001). Einige Studien prüfen beim Wettbewerb um politische Sachverhalte auch die Rolle von „Anti-Wirtschaftsgruppen“ (z.B. Gewerkschaften) (Hansen & Mitchell, 2000; Mitchell et al., 1997; Schuler, 1999). Dabei zeigt die Studie von Mitchell et al. (1997), dass die Präsenz von Gewerkschaften, die oft gegen unternehmerische Wirtschaftsinteressen argumentieren, eine Zunahme von CPA bewirkt. Die Studie von Schuler et al. (2002a) hat hingegen keinen Zusammenhang zwischen dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad in einem Unternehmen und seinem CPA-Engagement gefunden.

### *Institutionelle Einflüsse*

Wissenschaftler aus den verschiedensten theoretischen Richtungen beschäftigen sich damit, welchen Einfluss institutionelle Unterschiede im Sinne formeller als auch informeller Normen auf CPA haben. In den USA wird dazu v.a. auf die charakteristischen Eigenschaften des Kongresses geschaut, um politisches Engagement zu erklären. Die untersuchte Variable ist dabei zumeist Political

Action Committee-Ausgaben, also v.a. Wahlkampfspenden (Franca, 2001; Gaddie et al., 1999; Hersch & McDougall, 2000; Jackson & Engel, 2003; Magee, 2002). Die vorherrschende Meinung der Autoren ist, dass Unternehmen im Gegensatz zur Arbeitnehmerseite einem konservativen und pragmatischen Muster bei ihren Political Action Committee-Ausgaben folgen (Rudolph, 1999). Dabei werden als unabhängige Variable Mehrheitsparteien, Wiederwahlsicherheit der Bewerber (gemessen am prozentuellen Vorsprung bei der letzten Wahl), ideologische Einstellung der Abgeordneten, Dienstalter, sowie institutionelle Eigenschaften wie Mitgliedschaft in Ausschüssen verwendet. Die Ergebnisse zeigen, dass Wahlkampfspenden in Form von Political Action Committees tendenziell an Mitglieder der Mehrheitspartei, Abgeordnete mit geringem Wahlvorsprung, ältere Abgeordnete und an Mitglieder, die in für Unternehmen besonders relevanten Ausschüssen sitzen (wie Kreditvergabe, Energie und Handel, sowie Finanzen und Banken), fließen.

Wirft man einen Blick auf die *informellen Strukturen* im Kongress, so stellen Schuler et al. (2002a) fest, dass Firmen, deren Branche durch Ausschüsse repräsentiert wird, höhere Lobbyaktivitäten ausführen und mehr für Political Action Committees ausgeben. Kroszner/Stratmann (2000) finden ähnliche Zusammenhänge und stellen fest, dass die Abgeordneten mit einem glaubwürdigen und verlässlichen Ruf in Bezug auf ihr Abstimmungsverhalten durch höhere Spendenzuwendungen „belohnt“ werden. „Bestraft“ werden hingegen die Abgeordneten, die gegen die Interessen eines Unternehmens gestimmt haben, und zwar dadurch, dass entsprechende Spenden nach dem Wahlkampf nicht mehr fließen (Franca, 2001; Jackson & Engel, 2003).

Eine andere Forschungsrichtung betrachtet *länderspezifische institutionelle Unterschiede* und fragt, wie sich diese auf CPA auswirken (Blumentritt, 2003). Dazu haben Hillman/Keim (1995) ein Modell entwickelt, welches die Unternehmens-Regierungsschnittstelle als Funktion der formellen und informellen Institutionen eines Landes sieht. Mit diesem theoretischen Modell erklären sie CPA-Unterschiede nach länderspezifischen Kriterien wie: Parlamentarisches vs. US-amerikanisches Kongresssystem, starke vs. schwache Parteien und zersplitterte Interessengruppen vs. bestimmende Dachverbände. Eine andere Unterscheidung treffen Hillman/Hitt (1999), die eine Unterscheidung der Länder nach dem Grad korporatistischer vs. pluralistischer Strukturen vorschlagen. Diese wird später durch Hillman (2003) auch empirisch bestätigt. Im Hinblick auf Europa zeigen Coen (1997) und Cowles (2001), dass die Lobbying Strukturen und das Verhalten multinationaler Konzerne sich zunächst mit der Einführung der europäischen Einheitsakte 1987 und später mit dem Vertrag von Maastrich 1992 verändert haben. Ein weitere Indiz dafür, dass institutionelle

Einflüsse für den Charakter von CPA wichtig sind. Nachdem sich dieser Abschnitt mit den Einflussgrößen von CPA beschäftigt hat, wird sich der folgende Abschnitt mit der Darstellung der verschiedenen Typologisierungen im Bereich CPA beschäftigen.

#### **2.1.4.2 Typologisierungen**

Im Vergleich zu der Menge an Arbeiten, die zur Erforschung der Einflussgrößen von CPA entstanden sind, hat die Auseinandersetzung mit Typologisierungen seit 1995 eine eher geringere Aufmerksamkeit erhalten. Dabei sind auch hier in den letzten Jahren eine Reihe von weiterführenden theoretischen wie empirischen Arbeiten entstanden. Dabei ging es in erster Linie darum zu verstehen, welche Typen von Aktivitäten CPA ausmachen. Folgende Typologisierungen sollen dazu näher erläutert werden: (1) Proaktive und Reaktive CPA und (2) Herangehensweise, Grad der Teilnahme und Strategietypen.

##### *Proaktive vs. Reaktive CPA*

Meznar/Nigh (1995) sowie Blumentritt (2003) haben eine allgemeine Unterteilung von CPA vorgenommen. Die Autoren unterscheiden in zwei grundsätzliche Verhaltensmuster: „buffering“ und „bridging“. Unter dem Label „buffering“ werden in erster Linie proaktive politische Aktivitäten verstanden. Diese umfassen die Information der politischen Entscheidungsträger über die Auswirkungen von Gesetzesmaßnahmen auf das Unternehmen, Aktivitäten um regulatorische Maßnahmen vom Unternehmen abzuwenden oder zu reduzieren, die alleinige oder kollektive Unterstützung von Political Action Committees sowie Lobbying oder jegliche andere Art der Einflussnahme auf legislative Prozesse. Die hier aufgelisteten proaktiven Aktivitäten sind vergleichbar mit der früheren Kategorienbildung des „public policy shaping“ von Weidenbaum (1980) und „bargaining“ Verhaltensmuster nach Boddewyn/Brewer (1994).

„Bridging“ auf der anderen Seite wird eher reaktiven Verhaltensmustern zugeordnet. Hierbei handelt es sich um Verhalten, dass darauf bedacht ist, politische Prozesse und insb. Gesetzgebungsprozesse zu beobachten. Ziel ist es, sich rechtzeitig auf Maßnahmen im Unternehmen vorzubereiten, die die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und Regulierungen ermöglicht. Dieses Verhalten beschrieb Weidenbaum (1980) als „passive reaction“ und „positive anticipation“. Boddewyn/Brewer (1994) ihrerseits bezeichnen dies als „non-bargaining“-Verhalten.

### *Herangehensweise, Grad der Teilnahme und Strategietypen*

Die allgemeine Bezeichnung proaktive CPA soll im Folgenden differenzierter betrachtet werden. So ist in Hillman/Hitts (1999) modellhaftem Entscheidungsbaum zur proaktiven CPA Formulierung die Entscheidung zwischen einem Beziehungs- und einem Transaktionsansatz, zwischen einem individuellen oder kollektiven Engagement und zwischen drei Strategietypen (Information, finanzielle Anreize und Bündnisbildung) zu treffen.

Dabei definieren Hillman/Hitt (1999: 837) einen Beziehungsansatz für CPA als langfristig und themenübergreifend. Dagegen ist der Charakter eines Transaktionsansatzes für CPA eher ad-hoc und themenspezifisch. Luos (2001) Studie findet für den Fall China Unterstützung dieser beiden Ansätze. Einige Firmen verwenden CPA dort i.S.d. Transaktionsansatzes, während andere wiederum einen langfristigen kooperativen Beziehungsansatz wählen. Auch Brown et al. (2001) findet bei der Analyse von Anzeigenschaltungen der Unternehmen in der New York Times, dass manche Firmen kontinuierlich nach dem Motto „business as usual“ (Beziehungsansatz) für sich werben, während andere Firmen ihre Anzeigen nur periodisch schalten (Transaktionsansatz).

Die zweite theoretische Unterscheidung im Modell von Hillman/Hitt (1999) in Bezug auf den *Grad der Teilnahme* ist, ob sich ein Unternehmen individuell oder kollektiv in CPA engagiert. Diese Entscheidungsoption geht auf die Arbeit von Olson (1965) und die Unterscheidung von Yoffie (1985) zwischen „leaders“ (d.h. individuell arbeiten) vs. „followers“ (d.h. mit anderen zusammen arbeiten) zurück. Aufgenommen haben diese Unterscheidungskriterien auch die Arbeiten von Rehbein/Lenway (1994) sowie Bonardi et al. (2005).

Abschließend soll an dieser Stelle noch auf die dritte Entscheidungsoption aus Hillman/Hitts Modell (1999) zwischen den drei Strategietypen (Information, finanzielle Anreize und Bündnisbildung) eingegangen werden. Diese drei Strategietypen korrespondieren mit den drei Austauschgütern im „politischen Markt“: Informationen, Geld und Stimmen, die jeweils eine Reihe von individuellen Strategien beinhalten. Eine Faktorenanalyse von Hillman (2003) untermauert mit der Betrachtung von 18 individuellen Taktiken die Sinnhaftigkeit der o.g. Dreiteilung der Strategietypen.

Bezweifelt wird diese Typologisierung dagegen von Schuler et al. (2002a), die argumentieren, dass durch die von Unternehmen häufige Kombination von Lobbying und Wahlkampfspenden man eher von einer generellen „Access“-Strategie sprechen sollte. Diesen Punkt unterstützt empirisch die Studie von Ansolabehere et al. (2002), die eine enge Verbindung zwischen Lobbying und

Wahlkampfspenden finden. Sie zeigen, dass über 70% der Ausgaben aller Interessengruppen und 86% aller Ausgaben für Political Action Committees von Organisationen kommen, die sowohl Lobbyisten angestellt haben als auch Political Action Committees eingerichtet haben. Ein weiteres Gegenargument zu Hillman/Hitts (1999) Typologisierung kommt von Bonardi/Keim (2005), die anführen, dass Strategien für weniger prominente („non-salient“) Themen grundsätzlich verschieden von Strategien für hoch prominente Themen sind. Für Letzteres stellen sie fest, dass v.a. der Kontakt mit Experten und Medienvertretern zum Zwecke des Aufbaus einer multiplen und entgegengesetzten Meinung hilfreicher ist als Strategien, die direkt auf politische Entscheidungsträger oder Wählergruppen abzielen. Auch Baumgartner/Leechs (2001) Studie zeigt in Abhängigkeit des Charakters des relevanten Themas eine große Bandbreite an Lobbyingtaktiken. Daher bleibt es letztlich fraglich, ob die bisherige Unterteilung der Strategietypen ausreichend ist.

#### 2.1.4.3 Integration in die Unternehmensorganisation

Die wahrscheinlich geringste Aufmerksamkeit in der Erforschung von CPA haben seit dem Artikel von Shaffer (1995) die Fragen zur Integration von CPA in die Unternehmensorganisation erhalten. Dazu gehören Forschungsfragen zum Verständnis von internen Prozessen und Routinen, die eine effektive Implementierung von CPA in die Unternehmensorganisation ermöglichen. Die beiden folgenden Schwerpunkte haben in letzter Zeit die Forschung bestimmt: (1) Integration von CPA mit Marktstrategien und (2) Einbezug weiterer politischer Akteure zur Implementierung von CPA.

Einen der wichtigsten Beiträge in der Debatte um die *Integration von CPA mit Marktstrategien* haben die Arbeiten von Baron geliefert, der als prominenter Vertreter für die Integration von CPA (in seiner Begrifflichkeit „non-market“-Strategie<sup>29</sup>) mit ökonomischen Marktstrategien eintritt (1995b; 1995c; 1997; 1999). Er argumentiert, dass politische Strategien sowohl Komplement als auch Substitut für Marktstrategien sein können<sup>30</sup>, eine effektive Implementierung der jeweiligen Strategie allerdings die Integration beider voraussetzt (Baron, 1995b, c, 1997). Die Arbeit von Aggarwal (2001) greift die Ideen von Baron auf und schlägt die Integration der Marktposition (d.h. externe Möglichkeiten und Gefahren), der Firmenposition (d.h. die internen Stärken, Schwächen und Kernkompetenzen eines Unternehmens) und der Nichtmarktposition eines Unternehmens vor. Diese konzeptionellen Diskussionen sind mit den Arbeiten

<sup>29</sup> Eine kritische Debatte über diesen Begriff findet sich bei Boddewyn (2003).

<sup>30</sup> Dieses Argument wird auch bei der späteren Ableitung der Forschungshypothesen eine entscheidende Rolle spielen.

von Shaffer et al. (2000) und Bonardi (2004) empirisch untersucht worden. Dabei geht die Arbeit von Shaffer et al. (2000) auf das Zusammenspiel von Politik- und Marktstrategien in Bezug auf die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg ein. Die Arbeit von Bonardi (2004) betrachtet die Integration beider Strategien in ehemaligen Monopolunternehmen aus dem In- und Ausland. Dabei identifiziert er optimale Kombinationsmuster beider Strategien. Die Ergebnisse beider Studien können als erste Unterstützung für das von Baron aufgestellte Konzept der Notwendigkeit einer Integration von Markt- und Nichmarktstrategien gesehen werden.

Die Beziehung zwischen dem Diversifikationsgrad und den internen Konflikten eines Unternehmens untersuchen Shaffer/Hillman (2000) mithilfe des „grounded theory“-Ansatzes (Glaser & Strauss, 1967). Das Argument der beiden lautet, dass je höher der Diversifikationsgrad eines Unternehmens ist, desto höher ist die Gefahr firmeninterner Konflikte und hoher Koordinationskosten für die CPA-Strategie. Dieses Argument spricht ebenfalls für eine enge Abstimmung zwischen der Marktstrategie (hier in Form des Diversifikationsgrades) und der CPA einer Firma. Unterstützung liefert auch die Studie von Blumentritt/Nigh (2002), die berichten, dass die Koordination von CPA zwischen Tochterunternehmen eher zu beobachten ist, wenn die Firma insgesamt enge ökonomische Verbindungen unter den Tochterunternehmen hält und wenn das Land in dem sich der Stammsitz befindet engere wirtschaftliche Beziehungen mit anderen Ländern unterhält.

Der *Einbezug weiterer politischer Akteure zur Implementierung von CPA-Strategien* ist der Schwerpunkt in den Arbeiten von Holburn/Vanden Bergh (2002; 2004) sowie bei De Figueiredo/De Figueiredo (2002). Holburn/Vanden Bergh (2004) argumentieren, dass politische Strategien von Unternehmen zu häufig auf die falschen politischen Entscheidungsinstanzen abzielen und dass Behörden und Gerichte mit einbezogen werden sollten, wenn es um die Implementierung von CPA geht. Aufbauend auf der Arbeit von Krehbiel (1999) zu politischen Entscheidungsstellen zeigen Holburn/Vanden Bergh (2004), dass Behörden, legislative und exekutive Stellen je nach Themengebiet unterschiedliche Bedeutung haben. Wer zu welchem Zeitpunkt der Adressat einer politischen Strategie ist, ist ein entscheidender kritischer Bestandteil bei der erfolgreichen Umsetzung einer CPA-Strategie. Ebenso argumentieren auch De Figueiredo/De Figueiredo (2002), die für eine behutsame Verteilung der CPA zwischen den je nach Zeitpunkt wichtigen politischen Institutionen plädieren, was auch die Berücksichtigung von Gerichten und administrativen Stellen beinhaltet.

#### 2.1.4.4 Auswirkungen auf Unternehmenserfolg und public policy

Neben den Einflussgrößen von CPA wurde in den letzten Jahren am meisten zu den Auswirkungen von CPA auf Unternehmenserfolg und public policy geforscht. Auch hier fand die meiste Forschung im US-amerikanischen Raum statt, aber es gibt auch eine kleine und stetig wachsende Zahl von Studien aus anderen Ländern. Die Fähigkeit, politische Entscheidungen zu Gunsten eines Unternehmens zu beeinflussen, steht in engem Zusammenhang zum Unternehmenserfolg. Folglich werden die Auswirkungen durch den Einsatz von CPA auf (a) Unternehmenserfolg und (b) public policy gemessen.

Zunächst zu den Studien, die es sich zum Ziel gesetzt haben, die Auswirkungen des Einsatzes von CPA auf den *Unternehmenserfolg* zu messen. Wie die Erfolgs-(faktoren-)forschung auf anderen Gebieten zeigt, ist dieses Ziel nicht leicht zu erreichen, da die Effekte der unabhängigen Variablen nicht einfach zu kontrollieren sind und oft eine Vielzahl nichtberücksichtigter Einflüsse zusätzlich den Unternehmenserfolg beeinflussen. Die Studie von Banker et al. (1997) untersucht die Veränderung des Kapitalmarktwertes von Fluggesellschaften in den USA während der Debatte um Deregulierung. Sie stellten fest, dass nach der Abwahl der republikanischen Administration unter Präsident Ford und dem Gewinn der Demokraten unter Präsident Carter der Kapitalmarktwert signifikant gesunken ist. Während die Republikaner um das finanzielle Wohl der Fluggesellschaften bemüht waren, ging es den Demokraten vornehmlich um die Steigerung der Wohlfahrt unter den Konsumenten. Ähnliche Auswirkungen auf den Kapitalmarktwert von Pharmaunternehmen konnten Bowman et al. (2000) beobachten. Je nach Betroffenheitsgrad von neuen Regulierungsmaßnahmen, die während des amerikanischen Präsidentschaftswahlkampfes 1992 diskutiert wurden, zeigten sich unterschiedliche Kapitalmarktveränderungen bei den Pharmaunternehmen.

Erst in den letzten Jahren sind Forscher auch zunehmend dazu übergegangen, die direkten Auswirkungen und Effekte von CPA auf den Unternehmenserfolg zu messen. Dabei hat die Schwierigkeit, CPA zu messen und CPA als Effekt zu isolieren, sicherlich zu dieser Verzögerung beigetragen. So misst Marsh (1998) den Effekt von Anti-Dumping-Klagen in den USA und stellt fest, dass Firmen, die diese Klagen einbringen, einen höheren Kursgewinn verzeichnen als Firmen, die diesen Versuch der Wettbewerbsunterstützung nicht unternehmen. In einer Eventstudie von Hillman et al. (1999) wird gezeigt, dass der Aktienkurs von Firmen, deren Topmanager in politische Ämter berufen werden, übernatürliche Steigerungsraten verzeichneten. Abschließend sei noch auf die Ergebnisse von Shaffer et al. (2000) verwiesen, die zeigen dass unternehmerische



Aktionen zur Stärkung der Marktseite keine signifikanten Effekte in Bezug auf Performancekennzahlen (wie Bruttogewinnspanne und Marktanteil) aufweisen, hingegen aber CPA der Unternehmen einen signifikant positiven Effekt auf diese Kennzahlen hat. Obwohl alle drei Studien nur einen gewissen Typ von CPA betrachten, sind die Ergebnisse für die weitere Forschung sehr wichtig, da sie im Vergleich mit früheren konzeptionellen Studien erstmalig einen direkten Zusammenhang zwischen CPA und Unternehmenserfolg zeigen.

Die zweite in Bezug auf die Erforschung der Auswirkungen von CPA untersuchte abhängige Variable ist *public policy*. Bei dieser Forschung werden häufig vergangene politische Entscheidungen betrachtet und untersucht, welchen Einfluss die in den Entscheidungsprozess involvierten politischen Akteure, seien es Unternehmen, Verbände, NGOs o.a., hatten. Dabei ist ein Hauptergebnis der Studien, dass die Interessen der einzelnen Gruppen signifikant das Stimmverhalten der ihren Interessen zugeordneten Politiker erklären. Dies zeigt sich sowohl in den Studien von Ramirez/Eigen-Zucchi (2001) zum Clayton Act 1914 (Aufhebung monopolistischer Strukturen) und bei Ramirez/de Long (2001) zum Glass-Steagal Act 1933 (Transparenz im Bankensystem).

Im zweiten Fall finden sie Hinweise darauf, dass die unterschiedlichen wirtschaftlichen Interessen der Banken und andererseits der Industrie statistisch signifikanten Einfluss auf die sie unterstützenden Senatoren hatte. In einer Vielzahl von Studien wurden auch der Einfluss von Parteispenden oder direkten Spenden für Politiker untersucht.<sup>31</sup> Rehbein/Lenway (1994) untersuchen Unternehmen, die zwischen 1976 und 1988 bei der internationalen Handelskommission (ITC) der USA Klage eingereicht haben. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den Unternehmen, die direkte Spenden zugunsten der Mitglieder im Aufsichtsausschusses der ITC gemacht haben, und positiver Begutachtung der eingereichten Klage besteht. Außerdem zeigt sich, dass die Klageeinreichung über einen Verband weniger erfolgreich verläuft als eine direkte Klage der Firmen. Zum Thema Parteispenden zeigen Schuler et al. (2002b), dass zur Zeit der Präsidentschaft von Bill Clinton Firmen mit Parteispendenausgaben an die Demokraten bei US-Außenhandelsaufträgen eher beteiligt wurden. Auch die Studie von Dean et al. (1998) zeigt den positiven Zusammenhang zwischen Political Action Committee-Ausgaben und für diese Firmen positiven politischen Entscheidungen auf, wenn es um die Behinderung des Eintritt von neuen Marktteilnehmern in fragmentierten Märkten geht. Wie entscheidend Political Action Committees aber

---

<sup>31</sup> Dies liegt nicht zuletzt daran, dass in den USA – anders als in Europa – hierfür eine Menge öffentlicher Daten zur Verfügung stehen. Die Internetseite unter [www.opensecrets.org](http://www.opensecrets.org) bietet dafür einen guten Überblick.

tatsächlich sind und ob ihre Wirkung nicht überschätzt wird, ist eine Frage der Milyo et al. (2000) nachgegangen sind. Dabei betonen sie, dass Political Action Committee-Ausgaben, die auf \$5.000 pro Kandidat beschränkt sind, einen Bruchteil der Ausgaben ausmachen, was Unternehmen für Lobbying und andere gemeinnützige Spenden ausgeben. Sie errechnen, dass einige Firmen bis zu zwanzig Mal mehr für Lobbying ausgeben als für Political Action Committees. Bleibt die Frage, ob nicht eher direkte Lobbyingaktivitäten public policies beeinflussen?

Mit der Frage nach wahrgenommener Effektivität der verschiedensten politischen Aktivitäten von Unternehmen beschäftigen sich die Arbeiten von Lord (2000a; 2000b; 2003). In seinen Fragebogenerhebungen in den USA ergibt sich, dass sowohl Mitarbeiter der legislativen Organe als auch professionelle Interessenvertreter in der Bildung von Wählergruppen<sup>32</sup> den effektivsten Weg sehen, legislative Prozesse zu beeinflussen (Lord, 2000a). Bei Personen aus dem Repräsentantenhaus wird die relative Effektivität der politischen Aktivitäten aufgrund der engeren Wahlperioden noch stärker eingeschätzt. Die Mitarbeiter im US-Kongress geben hingegen an, dass professionelles Lobbying den größten Effekt auf die Inhalte von Gesetzentwürfen hat. Es zeigt sich auch, dass aufwendigere Aktivitäten wie individuelle Briefe und Telefonate einen größeren Effekt als E-Mails und Unterschriftensammlungen haben (Lord, 2000b). Obwohl Lords Arbeiten keine direkten Auswirkungen von CPA auf public policies untersuchen, kann man von der relativen Effektivität der politischen Aktivitäten auch eine relative Erfolgswahrscheinlichkeit in Bezug auf public policies ableiten. Den direkten Einfluss durch die Bildung von Wählergruppen auf den Policyprozess haben dagegen die Arbeit von Shaffer/Ostas (2001) über die Ausgestaltung der Gesetze für Garantierechte im Automobilbereich sowie die Arbeit von Castellblanch (2003) über den Effekt von sogn. Grassrootkampagnen<sup>33</sup> auf die Gesetzgebung zur Preisregulierung im Pharmabereich untersucht. Abschließend sei hier noch die Studie von Clougherty (2003) erwähnt, die das Verhalten von Wettbewerbsbehörden in verschiedenen Ländern bei Merger & Acquisition-Geschäften analysiert. Er argumentiert, dass, je unab-

<sup>32</sup> In der englischen Literatur als „constituency building“ bezeichnet.

<sup>33</sup> „Lobbying von den Graswurzeln her“ ist v.a. in den USA weit verbreitet. Dabei steht die Mobilisierung möglichst breiter Bevölkerungskreise für das eigene Anliegen im Mittelpunkt der Aktionen. Die Idee ist, dass ein Interesse, welches von Hunderten oder Tausenden Menschen geteilt wird, einfacher politische Aufmerksamkeit finden als das individuelle Anliegen eines Unternehmens oder Verbandes. Dafür werden oft Wahlkreise mobilisiert um dem Abgeordneten über Mittel wie Massenbriefe, Massenfaxe, Massenemails oder konzentrierte Telefonaktionen ein Anliegen deutlich zu machen. In Deutschland wird dieses Mittel bisher v.a. von NGOs durch Unterschriftenlisten, Petitionen, Menschenketten usw. eingesetzt, von Unternehmen oder Verbänden aber bisher kaum (Köppl, 2005a: 186 f.).

hängiger die Wettbewerbsbehörde agieren kann, desto weniger effektiv werden CPA-Anstrengungen in Bezug auf die Zustimmung zu Merger & Acquisitions sein.

### 2.1.5 Kritische Würdigung und Aufdeckung der Forschungslücken

Nach Darstellung des Forschungsstandes im Bereich PA und CPA geht es im folgenden Abschnitt darum, die bisherige Forschung kritisch zu betrachten und durch die Herausarbeitung zukünftiger Forschungsfragen die bestehenden Forschungslücken aufzuzeigen. Ziel ist es, die für den konzeptionellen Hintergrund dieser Arbeit relevanten Forschungslücken herauszuarbeiten. Die Hauptkritikpunkte in Bezug auf die konzeptionelle und methodische Entwicklung der PA-/CPA-Forschung sind: (a) Das Fehlen eines theoretischen Modells, was den PA-/CPA-Prozess hinreichend beschreibt (Schuler, 2002: 337) und (b) empirische und methodische Herausforderung bei der Datenerhebung im Bereich PA/CPA (ebd.: 336). Die folgenden Erläuterungen gliedern sich daher in die Abschnitte „Theorie und Konzept“ sowie „Empirie und Methode“.

#### *Theorie und Konzept*

Im Bereich PA/CPA fehlt es an einem breiter akzeptierten theoretischen Modell (Schuler, 2002: 337). Zwar haben eine Reihe von Forschern theoretischen Modelle entwickelt (Baron, 1999; Boddewyn & Brewer, 1994; Hillman & Hitt, 1999; Schuler & Rehbein, 1997), diese sind aber i.d.R. unvollständig und es fehlt eine Spezifizierung im Hinblick auf die zu untersuchenden Variablen und dazugehörigen Daten (Schuler, 2002: 337). Andererseits würde es wenig Sinn machen, dadurch keine empirischen Untersuchungen von einzelnen Elementen mehr vorzunehmen. Vorsicht sollte daher aber bei der Interpretation der Ergebnisse gelten. Die Schwierigkeit, ein generelles Theoriemodell zu entwickeln liegt auch darin, dass zwei eigene schwierig zu modellierende Prozesse miteinander verbunden werden müssen: (1) Entscheidungsprozesse auf Unternehmensebene und (2) Funktion und Logik der (politisch) institutionellen Ebene.

Beide Ebenen stehen dabei in wechselseitiger Beziehung zueinander. Die (politisch) institutionelle Umwelt beeinflusst Entscheidungen auf Unternehmensebene und bewirkt dadurch, ob und wie ein Unternehmen sich am (politisch) institutionellen Prozess beteiligt und diesen damit wiederum beeinflusst. Festzustellen ist, dass die volkswirtschaftliche Forschung schon länger die Auswirkung von Regulation und Deregulation auf Unternehmen betrachtet (z.B. in stark regulierten Branchen wie Flugverkehr, Bahnverkehr, Telekommunikation

und Postdienste) (Alt & Shepsle, 1990; Baron, 1995a; Kirsch, 2004; Shaffer & Ostas, 2001), während sich die Managementforschung mit den Auswirkungen auf Unternehmensebene bis auf wenige Ausnahmen (Russo, 1992; Yoffie, 1987) kaum beschäftigt hat. Einige Studien haben sich hingegen jüngst dieser Forschungslücke gewidmet. Die Analyse von politischem Wettbewerb mithilfe von Porters Fünfkräftemodell (1980) ist ein erster ernstzunehmender Versuch, die Auswirkung von (De-)Regulation auf das Unternehmen konzeptionell zu greifen (Bonardi et al., 2005; Mahon & McGowan, 1998).

Eine der bestehenden Forschungslücken in der PA-/CPA-Forschung, die diese Arbeit aufgreift, ist die bis dato unzureichende Integration der Literatur des strategischen Managements. Ein Hauptargument der Forschung, dass die Fähigkeit public policies zu beeinflussen eine Quelle (nachhaltiger) Wettbewerbsvorteile ist, braucht nicht nur weitere konzeptionelle sondern v.a. empirische Unterstützung (Shaffer, 1995: 511). Hierfür wird verstärkt auf die Nutzung des RBV als theoretische Grundlage zurückgegriffen (Dahan, 2005a, b; McWilliams et al., 2002). Dabei wird der RBV als einer der aussichtreichsten neuen Forschungsschwerpunkte in der CPA-Forschung gesehen (Hillman et al., 2004: 851). In der vorliegenden Arbeit, wird die konzeptionelle Entwicklung eines Messinstrumentes für PA auf Grundlage des RBV erfolgen und somit einen wichtigen Beitrag sowohl für die konzeptionelle Entwicklung von „politischen“ Ressourcen als auch für deren empirische Operationalisierung leisten (vgl. Abschnitt 4.1). Ein wichtiger Schritt ist dabei zu erforschen, welche CPA-Kompetenzen und Ressourcen genau zur Erklärung von PA beitragen. Welche Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition und damit auf den Unternehmenserfolg eines Unternehmens zu erzielen sind, wird ebenfalls Gegenstand der empirischen Prüfung sein (vgl. Abschnitt 5.7.4).

Eine weitere in der Literatur bestehende Forschungslücke, die diese Arbeit aufgreift, ist die Integration von Markt- und Nichtsmarktstrategien, die das Modell von Baron (1995b) proklamiert. Zwar sind die konzeptionellen Überlegungen dazu schon weit gediehen, aber viele Praktiker gehen davon aus, dass PA eine periphere mit den Kernunternehmensfunktionen nicht verbundene Aufgabe ist (Shaffer, 1995: 510). Unklar ist bis dato, welche Strukturen und Prozesse im Unternehmen integriert werden müssen, damit eine Verbindung gelingt (Hillman et al., 2004: 852). An diese Forschungslücke knüpft direkt die zentrale *Forschungsfrage* der Arbeit an: *Führt ein sich verstärkendes unternehmerisches Engagement in Public Affairs über die Zeit zu einer parallel sinkenden Kundenzufriedenheit, in dessen Folge strategische Trägheit auf der Unternehmensebene auftritt?*

Es wird also untersucht in welcher Beziehung Nichtmarktstrategien (hier operationalisiert als PA) zu Marktstrategien (hier operationalisiert als Kundenzufriedenheit) stehen? Angenommen wird dabei ein negativer empirischer Zusammenhang, d.h. dass ein hohes Ausmaß an PA mit einem niedrigen Maß an Kundenzufriedenheit einhergeht. Eine damit verbundene und in der Literatur noch unbeantwortete Frage ist, ob politische Macht als Komplement oder Substitut von Marktmacht zu verstehen ist. Baron (1995b) und Shaffer (1995) gehen klar von einer komplementären Beziehung aus. Das Gegenargument dazu lautet, dass „schwache“ Firmen den Schutz und die Unterstützung der Regierung suchen, da sie im Marktwettbewerb mit Kriterien wie Effizienz, Innovation oder Qualität nicht erfolgreich sind (Shaffer, 1995: 511). Wenn „schwache“ Firmen so handeln, setzen sie sich einem klaren einseitigen Abhängigkeitsverhältnis aus, dem sie sich aus pfadtheoretischer Perspektive kaum entziehen können. Diese Möglichkeit bezieht sich auf ein weiteres wichtiges Argument der Arbeit, der Frage nach dem Auftreten von strategischer Trägheit durch PA/CPA. Wenn Unternehmen (wie z.B. ehem. Staatskonzerne) nicht rechtzeitig Kompetenzen und Ressourcen auf der Marktseite aufbauen, geraten sie beim Eintritt von Wettbewerber in den Markt (durch bspw. Deregulierung im Rahmen von EU-Richtlinien) in klare Wettbewerbsnachteile. Die aus dem Engagement in PA entstehenden negativen Konsequenzen für die Unternehmen, sind in der Literatur bisher vernachlässigt worden. Dass solche negativen Konsequenzen aber durchaus auftreten können, thematisiert und belegt diese Arbeit.

### *Empirie und Methode*

Die empirischen Studien zum Thema PA und CPA haben als gemeinsame Herausforderung, die Phänomene, die sie untersuchen, greifbar zu machen. PA und CPA beschäftigen sich zwar einerseits mit einem begrenzten Set an Praktiken, die gemessen werden können (z.B. politische Kampagne, Wahlkampfspenden, Veranstaltungen), andererseits umfassen die Konstrukte typischerweise mehrere, oft spezifische und nicht direkt messbare Aktivitäten (z.B. persönliche Netzwerke, private Gespräche). Damit ist es für die Forschungspraxis besonders schwierig, diese Prozesse zu operationalisieren (Hillman et al., 2004: 850). Die Entwicklung eines validen und reliablen Messmodells für PA stellt damit eine wesentliche empirische Forschungslücke dar, die diese Arbeit zu füllen beabsichtigt. Neben der häufigen Verwendung von Proxyvariablen (wie z.B. Political Action Committee-Ausgaben) als unabhängige Variable von PA-Prozessen (Milyo et al., 2000), wurden in der Vergangenheit nur wenige Versuche unternommen, mithilfe mehrerer Variablen ein Messinstrument für

PA zu entwickeln (in Ansätzen bei Hansen & Mitchell, 2000; Mitchell et al., 1997). Ein multivariater Ansatz soll daher in dieser Arbeit verwendet werden.

Eine verwandte Forschungsfrage der Evaluierung von PA-Tätigkeiten setzt ebenfalls meist nur univariate Messinstrumente ein (Fleisher, 1993b, 2005). Damit liegt dieser Arbeit keine Messskala zu Grunde, die aus anderen Studien übernommen bzw. für Deutschland modifiziert übernommen werden konnte. Eine eigene Operationalisierung ist daher notwendig. Bei der Operationalisierung sollte zwischen der verwendeten Theorie und den daraus abgeleiteten Variablen eine enge Beziehung bestehen. Kritiker bemängeln, dass firmenbezogene Variablen häufig ad-hoc generiert werden (Hillman et al., 2004: 851). So werden z.B. die Firmengröße oder -ressourcen als Proxyvariablen für Fähigkeiten und/oder Bereitschaft zu PA-Aktivitäten von Unternehmen eingesetzt. Eine klarere konzeptionelle Unterscheidung ist hier nötig und soll die Maxime für die spätere Operationalisierung der hier verwendeten Messvariablen sein. Geschieht dies nicht, lassen sich auch empirische Befunde nicht klar interpretieren.<sup>34</sup>

Der Appell an die theoretisch fundierte Ableitung von Variablen betrifft auch die Messung von politischen Ergebnissen (nach dem Einsatz von PA). Generell wird die Messung von politischen Ergebnissen nur durch die Betrachtung der Stimmenverteilung bei zur Abstimmung stehenden Gesetzesvorhaben vorgenommen. Die einzige unabhängige Variable ist dabei zumeist Political Action Committee-Ausgaben (Milyo et al., 2000). Ein Hauptgrund für diese singuläre Ausrichtung ist sicherlich die öffentliche Verfügbarkeit der Informationen zu Political Action Committees in den USA. Damit bleiben aber andere wichtige Aspekte unberücksichtigt. Grundsätzlich stellen Political Action Committee-Ausgaben keine aktive politische Arbeit von Unternehmen dar. Es wird zwar Geld gespendet, um einen Kandidaten zu unterstützen, aber es wird damit nicht automatisch aktive politische Arbeit betrieben, so wie es in den Messungen impliziert und interpretiert wird. Problematisch bei der Betrachtung von Stimmenverteilungen bei Abstimmungen ist, dass sich nur sehr schwer bis gar nicht ermitteln lässt, welche inhaltlichen Bestandteile des Gesetzes von welcher Interessengruppe mit welchem Ergebnis beeinflusst wurden. Außerdem führt die ausschließliche Betrachtung von zur Abstimmung stehenden Gesetzen zu einer Verzerrung, da alle *nicht* in den Gesetzgebungsprozess eingebrachte Gesetzesvorhaben, die dazu häufig von Interessenvertretern verhindert wurden, nicht betrachtet werden. Damit fällt die Analyse eines

---

<sup>34</sup> Das generelle Problem in den Sozialwissenschaften, komplexe (soziale) Konstrukte zu operationalisieren, bleibt auch bei der PA-Forschung bestehen. Ziel ist daher eine weitestgehend eindeutige Klärung der Variableneigenschaften.

wesentlichen Bestandteils von PA aus, nämlich die Aktivitäten, die Gesetzesinhalte beeinflussen oder sogar verhindern. Zusätzlich fällt in Ländern, wo Political Action Committees eine geringe Rolle spielen (wie z.B. in Deutschland), diese als unabhängige Variable aus, so dass auf alternative Indikatoren zurückgegriffen werden muss. Da aufgrund fehlender Transparenzgesetze häufig keine öffentlichen Daten zu z.B. Lobbyingbudgets bereit stehen, stößt die empirische Forschung hier an ihre Grenzen. Aufwendige Primärdatenerhebungen sind daher die einzig gangbare Alternative.

Da für den deutschen Kontext großzahlige quantitative CPA-Daten fehlen, wurden für diese Arbeit Primärdaten durch Interviews und Fragebogenerhebung gewonnen und analysiert. Damit geht die Arbeit über bisherige Einzelfallstudien hinaus und ermöglicht damit generelle Aussagen über die PA-Arbeit von in Deutschland tätigen Unternehmen.

Methodisch sind viele PA-/CPA-Studien aus einer Kombination von verschiedensten Primär- und Sekundärdaten entstanden. Dabei wurden teilweise auch gemischte Untersuchungsdesigns angewandt. Eine Kombination aus Interview- und Fragebogendaten lässt sich bei einigen Studien sehen (Berg, 2003; Bhambri & Sonnenfeld, 1988). Diese gemischten Untersuchungsdesigns erlauben es dem Forscher, in Interviews auf explorative Weise Konstrukt determinanten zu erkennen, die gewonnenen standardisierten Daten aus dem Fragebogen zu validieren und relevante Aspekte gesondert durch die Ergänzung qualitativer Daten zu begutachten (Cresswell, 2003). Die positiven Erfahrungen eines gemischten Untersuchungsdesigns in der PA-Forschung sprechen dafür, auch in dieser Arbeit ein solches Design zu wählen (vgl. Abschnitt 4.4.1).

Eine weitere empirische Forschungslücke, auf die diese Arbeit eingeht, ist die Untersuchung des Einflusses von PA auf diverse Unternehmenserfolgskennzahlen (z.B. Wettbewerbsposition) (Hillman et al., 2004: 852). Dazu gehören aber auch explizit nichtmonetäre Kennzahlen wie bspw. die Kundenzufriedenheit eines Unternehmens, deren Ausprägung die Entwicklung der finanziellen Kennzahlen maßgeblich beeinflusst (Utzig, 1997: 177). Hierfür kann auch auf zusätzliche Quellen aus Interviews oder Fragebögen (sowohl mit PA-Managern als auch politischen Akteuren) zurückgegriffen werden, da so direkt die Evaluation von PA erfragt werden kann (Lord, 2000a, b). Sowohl die Betrachtung der Erfolgswirkung von PA als auch die Einbeziehung von zusätzlichen Daten aus Interviews zur Evaluation von PA ist Teil dieser Arbeit.

Zusammenfassend lassen sich folgende *Forschungslücken* benennen, die in dieser Arbeit behandelt werden: Theoretische Fundierung von PA in Managementtheorien durch Anwendung des RBV, Entwicklung eines reliablen und

validen Messinstruments für PA, Betrachtung strategischer Implikationen aus dem Engagement in Markt- und Nichtmarktstrategien, Untersuchung negativer Konsequenzen durch starkes PA-Engagement der Unternehmen, Untersuchung der Auswirkung von PA auf den Unternehmenserfolg und die prozessuale Betrachtung von PA über die Zeit.

Als eine wesentliche Determinante für den Unternehmenserfolg wird in der Marketingforschung das Konstrukt der Kundenzufriedenheit betrachtet. Die vorliegende Arbeit betrachtet Kundenzufriedenheit daher als Analyseeinheit für die Marktstrategie der Unternehmen. Was in der Marketingforschung unter Kundenzufriedenheit verstanden wird und warum es sich als Determinante der Marktstrategie besonders eignet, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen.

## 2.2 Kundenzufriedenheit

### 2.2.1 Einführung und Definition

Kernforderung des Marketing-Konzeptes („marketing concept“) der 1950er und 1960er Jahre ist die Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten eines Unternehmens an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden. Damit wurde die Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt der Forschung gestellt. „The new concept starts with the firm’s existing and potential customers; it seeks profits through the creation of customer satisfaction; and it seeks to achieve this through an integrated, corporate-wide marketing program. These are the three pillars of the new marketing concept“ (Kotler, 1967: 6). Dabei stellt sich die Erreichung von Kundenzufriedenheit als eine zentrale Forderung nach der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten dar. Der Nachweis aus vielen Studien, dass Zufriedenheit eine wichtige Einflussgröße für das Kundenverhalten und damit die Marktseite des Unternehmens darstellt (Giering, 2000), spricht dafür, in dieser Arbeit das Konstrukt der Kundenzufriedenheit als Determinante der Marktstrategie zu betrachten.<sup>35</sup>

Die Abgrenzung der Begriffe Marktorientierung, Kundenorientierung, Kundenähe und Kundenzufriedenheit ist schwierig und so werden diese in der Litera-

---

<sup>35</sup> Dass das Konstrukt der Kundenzufriedenheit nur *eine* mögliche Determinante zur Betrachtung der Marktstrategie darstellt, ist dem Autor bewusst. Unter forschungstheoretischen und praktischen Erwägungen stellt es sich für die Forschungsfrage jedoch als die sinnvollste Determinante der Marktstrategie heraus.



tur teilweise als Synonyme verwendet. Dabei sollte zwischen allen drei deutlich unterschieden werden (Narver & Slater, 1990: 21; Plinke, 1992: 836; Siguaw et al., 1994). So wird Marktorientierung i.d.R. als ein Konstrukt verstanden, dass eine umfassende Betrachtung der Umwelt einschließlich der Wettbewerber beinhaltet.<sup>36</sup> Bei den Begriffen Kundenorientierung, Kundennähe und Kundenzufriedenheit steht hingegen der einzelne Kunde im Fokus der Betrachtung (Albers, 1989; Homburg, 2000: 58; Zollner, 1995: 15).

Da in dieser Arbeit das Konstrukt Kundenzufriedenheit nicht selber konzeptualisiert oder operationalisiert wird, wird zwecks Definition auf das im Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung weit verbreitete und als Basismodell akzeptierte Konzept des Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (C/D-Paradigma) zurückgegriffen (Fournier & Mick, 1999; LaBarbera & Mazursky, 1983; Oliver, 1997; Richins & Bloch, 1991; Spreng et al., 1996). Kundenzufriedenheit stellt dabei das Ergebnis eines kognitiven Vergleichsprozesses der prekonsumptiven Erwartungen mit der wahrgenommen Leistung dar. Demnach „resultiert Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung)“ (Homburg, 2003: 20).

Für die praktische und theoretische Dominanz dieses Modells sprechen mehrere Gründe (vgl. dazu insb. Bruhn & Homburg, 2008): (1) Das C/D-Paradigma ist theoretisch plausibel begründbar, einfach in der Darstellung und gut verständlich. (2) In einer Vielzahl empirischer Untersuchungen konnte dieses Modell bestätigt werden (Szymanski & Henard, 2001). Und (3) Das C/D-Paradigma bietet eine hohe Integrationsfähigkeit für alternative Erklärungsmodelle, um spezifische Fragestellungen zu behandeln.

Die Servicebarometer AG, von der die Daten für die Analysen der Kundenzufriedenheit dieser Arbeit stammen, verwendet angelehnt an das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma folgende Definition für Kundenzufriedenheit, die dieser Arbeit zu Grunde liegt. Kundenzufriedenheit „(...) ist das Ergebnis eines individuellen Vergleichsprozesses zwischen den Erwartungen und Ansprüchen der Nachfrager an bestimmte Leistungen (Soll-Leistung) mit den tatsächlich erhaltenen Leistungen, wie sie der einzelne Kunde subjektiv wahrnimmt (Ist-Leistung)“ (Servicebarometer AG 2007b). Übertrifft die Ist-Leistung die Soll-Leistung (sog. positive Diskonfirmation), so entsteht ein Zufriedenheitsniveau, das über dem Konfirmationsniveau liegt. Liegt die Ist-Leistung unter der Soll-Leistung (negative Diskonfirmation), so spricht man von Unzufriedenheit (Churchill & Surprenant, 1982: 492). Damit wird die Bewertung der

---

<sup>36</sup> So wird es auch von den Autoren Narver/Slater (1990) und Plinke (1992) verstanden.

Kundenzufriedenheit eines Unternehmens aus Sicht des Kunden/Käufers vorgenommen.<sup>37</sup> Die vorliegende Definition ist ausreichend weit gefasst, um sowohl Produkte als auch Dienstleistungen, einzelne Komponenten dieser oder aber ihr Ganzes, von bereits abgeschlossenen und noch im Gange befindlichen Konsumerlebnissen zu erfassen. Um einen Überblick über die verschiedenen inhaltlichen Dimensionen des Begriffes Kundenzufriedenheit zu erhalten, werden im folgenden Abschnitt die hierfür relevanten Arbeiten vorgestellt.<sup>38</sup>

### 2.2.2 Dimensionen der Kundenzufriedenheit

Um die Frage nach den einzelnen Dimensionen und Bestandteilen des Konstruktes Kundenzufriedenheit zu klären, bedarf es zunächst der Auseinandersetzung mit der Frage, ob es sich bei Kundenzufriedenheit um ein ein- oder mehrdimensionales Konstrukt handelt. Die Beantwortung hat insb. auf die Operationalisierung und anschließende Interpretation der Ergebnisse bzw. das Management von Kundenzufriedenheit einen erheblichen Einfluss.

In Anlehnung an die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1964), die ursprünglich Arbeitszufriedenheit misst, haben einigen Autoren diese Theorie auch auf das Konstrukt der Kundenzufriedenheit übertragen (Maddox, 1981: 97; Schütze, 1992: 141; Yi, 1990: 73). Die Theorie geht von der Unabhängigkeit der Konstrukte Zufriedenheit und Unzufriedenheit aus (Gibson et al., 1991: 110; Herzberg, 1965: 369; Maddox, 1981: 97; Yi, 1990: 73). Die Interaktion zwischen Stimulus (Produkt/Arbeit) und dem Individuum (Kunde/Mitarbeiter) beeinflusst durch verschiedene Faktoren das jeweilige Konstrukt. Herzbergs empirische Studie hat zum Ergebnis, dass sog. Motivatoren Zufriedenheit und sog. Hygienefaktoren Unzufriedenheit erzeugen. Faktoren die Zufriedenheit erzeugen, aber Unzufriedenheit nicht vermeiden, werden als Motivatoren bezeichnet.

---

<sup>37</sup> Eine Vielzahl der Studien zum Thema Markt- und Kundenorientierung haben hingegen eine Definition aus Sicht des Unternehmens oder Verkäufers entwickelt (vgl. bspw. Kohli et al. 1993; Narver/Slater 1990).

<sup>38</sup> Es wird lediglich auf Arbeiten verwiesen, die inhaltlich eigenständige Definitionen vorweisen und deren Operationalisierung messtheoretischen Ansprüchen genügt. Da die empirische Analyse dieser Arbeit sich nur auf das Konstrukt Kundenzufriedenheit bezieht, wird auf die Darstellung der Determinanten und empirischen Ergebnisse zu den Begriffen Marktorientierung und Kundennähe an dieser Stelle verzichtet. Der interessierte Leser sei auf die Übersichten von Homburg (2000: 7-13), Utzig (1997: 13-38) und Schlüter (vgl. insb. zu Marktorientierung 1997: 14-64) verwiesen. Als wichtige Arbeiten auf dem Gebiet der Marktorientierungsforschung sind Kohli/Jaworski (1990), Kohli et al. (1993) und Narver/Slater (1990) zu nennen.

Geht man i.A.a. an die Zwei-Faktoren-Theorie von einem zweidimensionalen Konstrukt der Kundenzufriedenheit aus, wäre die Operationalisierung mittels einer bipolaren Skala mit den Endpunkten Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht möglich (Yi, 1990: 74). In diesem Falle sind zwei getrennte Skalen anzulegen, die eine zur Messung von Zufriedenheit (von „zufrieden“ bis „nicht zufrieden“) und die andere zur Messung der Unzufriedenheit (von „unzufrieden“ bis „nicht zufrieden“) (Schütze, 1992: 142). Für das Management von Kundenzufriedenheit hat dies die Implikation, dass die Unternehmen zwei Ziele parallel verfolgen müssten. Zum einen die Maximierung der Zufriedenheit und zum anderen die Minimierung der Unzufriedenheit (Yi, 1990: 74).

Eine durchaus beträchtliche Zahl von Studien hat die Mehrdimensionalität des Konstruktes bestätigt.<sup>39</sup> Dennoch gibt es einige kritische Punkte, die eine Mehrdimensionalität zweifelhaft erscheinen lassen. Diese sollen im Folgenden benannt werden:

- Eine Reihe von Studienergebnisse die eine Mehrdimensionalität *nicht* bestätigen (Leavitt, 1977: 143; Maddox, 1981: 101; Maier et al., 1976: 81).
- Die Verwendung der Critical Incident-Technique in den meisten Fällen (Bitner et al., 1990: 73; Silverstro & Johnston, 1990: 195; Swan & Combs, 1976: 28), birgt die Gefahr, dass aufgrund des Problems der überschneidungsfreien Zuordnung der Ursachen für (Un-) Zufriedenheit zu den Faktoren es zu Ergebnisverzerrungen und Fehlinterpretationen kommt (Maddox, 1981: 77; Maier et al., 1976: 101). Die Erkenntnis, dass die Ergebnisse von Herzberg et al. (1959) nur bestätigt werden, wenn ebenfalls diese Methode verwendet wird, lässt Zweifel an der Validität aufkommen (Maddox, 1981: 102; Matzler, 1997: 143; Schütze, 1992: 143).
- Die Objektivität der Untersuchung kann bezweifelt werden, das teilweise schon ex-ante von einer zweidimensionalen Struktur ausgegangen wird (Johnston, 1995: 58 f.; Mersha & Adlakha, 1992: 35) und im Vorfeld die Produktattribute den einzelnen Faktoren zugeordnet werden (Leavitt, 1977: 26 ff.; Maddox, 1981: 141 f.; Swan & Combs, 1976: 98 f.).
- Zum Teil werden sehr kleine Stichprobengrößen in den Untersuchungen verwendet (Bitner et al., 1990: 73; Mersha & Adlakha, 1992: 36; Swan & Combs, 1976: 29).
- Während in den meisten Untersuchungen Dienstleistungen betrachtet werden, kommen diejenigen Studien die Produkte im Hinblick auf Mehrdimensionalität betrachten zu widersprüchlichen Ergebnissen (Bestätigung

---

<sup>39</sup> Vgl. bspw. (Bitner et al., 1990; Brandt, 1987)

der Hypothese bei Swan/Combs (1976: 30) und Maddox (1981: 101); Ablehnung bei Leavitt (1977: 140-143)).

Aufgrund der vorgebrachten kritischen Punkte schließt sich diese Arbeit dem weit gebräuchlichen Verständnis der Kundenzufriedenheit bei Konsumgütern als eindimensionales Konstrukt an (Day, 1983: 113; Leavitt, 1977: 133; Westbrook & Oliver, 1991: 85; Wirtz, 1993: 16). Dabei kann die Kundenzufriedenheit sowohl auf der Ebene einzelner Leistungsmerkmale (einzelne Attribute der Marktleistung) als auch auf aggregierter Ebene (die gesamte Marktleistung oder ein Anbieter) über eine bipolare Skala mit den Endpolen Zufriedenheit und Unzufriedenheit gemessen werden (Westbrook & Oliver, 1991: 84 f.). Wie in Abschnitt 4.3 gezeigt werden wird, sind die in dieser Arbeit genutzten Daten zur Kundenzufriedenheit auf Grundlage einer eindimensionalen Konstruktmesung erhoben worden.

Zahlreiche Studien haben die verschiedenen Dimensionen der Kundenzufriedenheit konzeptualisiert und operationalisiert (Anderson et al., 1994; Cronin & Taylor, 1992; Gottlieb et al., 1994; Liljander & Strandvik, 1995). Dass es dabei bisher nicht zu einer einheitlichen Dimensionsbestimmung gekommen ist, liegt v.a. auch an der Tatsache, dass je nach Branche der Kontakt zwischen Kunden und Unternehmen verschieden ist. Somit ergeben sich auch unterschiedliche Beurteilungskriterien zur Messung der Kundenzufriedenheit. So sind bei materiellen Produkten im Gegensatz zu Dienstleistungen andere Kriterien als relevant beschrieben worden.

Bei Studien die konzeptionell eine Globalbetrachtung, d.h. eine Kumulation der einzelnen Produktkäufe bzw. Dienstleistungsprozesse über ein festgelegtes Zeitintervall beinhalten, haben insb. die SERVQUAL-Studien von Parasuraman et al. (1991; 1985; 1988) weite Verbreitung gefunden. Die dabei im Schwerpunkt gemessene Dienstleistungsqualität wird im Hinblick auf die sich daraus ergebene Kundenzufriedenheit gemessen und weist somit enge Bezüge zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit auf. Die aus qualitativen und quantitativen Daten entwickelten und getesteten fünf Dimensionen der Kundenzufriedenheit sollen an dieser Stelle kurz erläutert werden (vgl. hierzu Parasuraman et al., 1988: 23).

- *Tangibles*: Beinhaltet das physische Umfeld im Unternehmen, also die Ausstattung der Geschäftsräume, die technische Ausrüstung sowie das Erscheinungsbild der Mitarbeiter.

- *Reliability*: Beinhaltet die Fähigkeit, den versprochenen Service zuverlässig und genau auszuführen. Dazu gehören bspw. die Einhaltung von Leistungszusagen und das Ernstnehmen von Kundenproblemen.
- *Responsiveness*: Die Bereitschaft Kunden zu helfen sowie unmittelbar die Kundenwünsche zu erfüllen.
- *Assurance*: Wissen und Freundlichkeit der Mitarbeiter und deren Fähigkeit Vertrauen aufzubauen.
- *Empathy*: Beschreibt das Einfühlungsvermögen gegenüber dem Kunden und beinhaltet Punkte wie: Individuelle Aufmerksamkeit, persönliches Kümern um den Kunden, die Kenntnis der Kundenbedürfnisse sowie die Fokussierung auf das Interesse des Kunden.

Trotz der weiten Verbreitung in Wissenschaft und Praxis, blieb der Ansatz nicht ohne Kritik. Insbesondere das methodische Vorgehen zur Messskalenerwicklung führt durch die nachträgliche Erfassung von Erwartungen dazu, dass es zu einer Anspruchsinflation der Befragten kommt, d.h. die Ansprüche an die Leistung werden tendenziell zu hoch angesetzt. Des Weiteren ergaben sich auch Probleme der Interkorrelation der Dimensionen (Cronin & Taylor, 1992, 1994).

Es bleibt festzuhalten, dass je nach Untersuchungsbereich eine inhaltliche Konkretisierung und Anpassung der Dimensionen erfolgen muss, so dass der Grad der Kundenzufriedenheit korrekt erfasst werden kann. Die für den deutschsprachigen Raum umfassendste Untersuchung zur Kundenzufriedenheit liefert das jährliche Deutsche Kundenbarometer® (Meyer & Dornach, 1998) welches auch in dieser Arbeit als Datengrundlage dient (vgl. dazu insb. Abschnitt 4.3). Es untersucht die Zufriedenheit der Kunden mit verschiedenen Anbietern einer Branche, wobei die berücksichtigten Dimensionen je nach Branche entsprechend variieren.

Im Folgenden sollen einige zentrale der seit Mitte der 1970er Jahre entstanden empirischen Studien zur Faktorstruktur des Konstruktes Kundenzufriedenheit vorgestellt und kritisch beurteilt werden.

### **2.2.3 Darstellung und Beurteilung empirischer Studien zur Kundenzufriedenheit**

Der Studie von Swan/Combs (1976) liegt die Hypothese zugrunde, dass das Ausmaß der Zufriedenheit von zwei Faktoren bestimmt wird: *Instrumentelle* (physisch, materielle) Leistungen sowie *expressive* (psychologisch immaterielle) Leistungen. Damit einher geht die Annahme, dass Zufriedenheit mit expressi-

ven und Unzufriedenheit mit instrumentellen Leistungen verbunden ist. Anhand der Beziehung zwischen Leistung, Erfüllung der Erwartungen und Zufriedenheit, entsteht Zufriedenheit nur in dem Fall wo sowohl instrumentelle als auch expressive Leistungen erfüllt werden. Folglich gilt, dass „(...) instrumental performance is a necessary, but not sufficient, condition for satisfaction“ (ebd.: 27). Methodisch arbeiten die Autoren mit der Critical Incident-Technique in mündlicher Form und befragen dazu 60 Studenten zu Ihrer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit Bekleidungsprodukten. Bestätigung finden die Autoren in Bezug auf die aufgestellte Hypothese der zweifaktoriellen Struktur des Konstruktes Kundenzufriedenheit im untersuchten Bereich der Bekleidungsprodukte. Ein weiteres Ergebnis ist die hierarchische Anordnung der Produktattribute. Dabei gilt die primäre Erfüllung der Erwartungshaltung bei den instrumentellen Leistungen vor denen der expressiven Leistungen. Kritisch ist an dieser Studie zu bemerken, dass die Generalisierbarkeit aufgrund der produktspezifischen Ausrichtung eingeschränkt ist und das Sample hätte größer gewählt werden können.

Das Ziel der Faktorenanalyse von Leavitt (1977) war daraufhin die Widerlegung der Erkenntnis von Swan/Combs (1976) in Bezug auf eine zweifaktorielle Struktur des Konstruktes Kundenzufriedenheit. Leavitt geht angelehnt an die Herzberg'schen Annahmen davon aus, dass es sich bei Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit um unipolaren und voneinander unabhängigen Konstrukt handelt. Er klassifiziert seine Faktoren in extrinsische bzw. Hygienefaktoren und intrinsische bzw. Motivatoren. Eine Studie unter 373 Studenten untersucht deren Einstellung in Bezug auf Produkte wie Brot, elektrischer Toaster, Deodorant Spray und Tennisschuhe. Die Faktorenanalyse bestätigt die Annahme der Unabhängigkeit der Konstrukte und widerlegt somit die Ergebnisse von Swan/Combs (1976). Drei Kritikpunkte sind bei diesem Ergebnis allerdings anzumerken: Erstens entbehrt die Klassifizierung in intrinsische und extrinsische Faktoren einer theoretischen Fundierung. Durch unterschiedliche Maßgaben der Klassifizierungskriterien erscheint zweitens der Vergleich mit der Studie von Swan/Combs (1976) zweifelhaft. Und Drittens zeigt sich ein methodisch bedingter Verfahrensfehler durch die Annahme einer universellen Gültigkeit der Klassifizierung begründet durch die empirische Ergebnisstruktur.

Maddox (1981) führte einige Jahre später eine Replikation der Studie von Swan/Combs (1976) durch. Unter Annahme der gleichen Hypothesen, nutze er methodisch ebenfalls, allerdings in schriftlicher Form, die Critical Incident-Technique unter 1300 Erwachsenen (Nichtstudenten). Neben Bekleidungsprodukten ergänzte er die untersuchten Produkte um persönliche Pflegemittel, dauerhafte Gebrauchsgüter und Lebensmittel. Für die Produktgruppe Beklei-

ding konnte er die Ergebnisse einer zweifaktoriellen Struktur von Swan/Combs (1976) bestätigen. Bei den anderen Produktgruppen zeigten sich allerdings nur teilweise Bestätigungen der Hypothesen. Zudem fanden sich Hinweise auf eine dritte Faktorgruppierung. Zwei spätere Studien von Brandt (1987; 1988) bestätigen die Annahme einer dreifaktoriellen Konstruktstruktur. Er findet bei Dienstleistungen mithilfe einer multiplen Regressionsanalyse sog. Penalty-Faktoren als Unzufriedenheitsvermeider, Reward-Faktoren als Zufriedenheitsstifter und hybride Faktoren mit Einfluss auf Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Unklar bleibt hingegen ob der Untersuchung konkrete empirische Studien, Daten aus vorherigen Studien oder hypothetische Beispiele zugrunde liegen.

Das Ziel der Analyse von positiven und negativen kritischen Ereignissen im Zusammenhang mit dem Verhalten von Kundenkontaktpersonen und dessen Einfluss auf die Zufriedenheit untersuchen Bitner et al. (1990) in einer Studie unter 600 Vielreisenden. Dabei wollen sie ein branchenübergreifendes Klassifizierungssystem für Verhaltensmuster entwickeln. Die Faktorstruktur stellt dabei nur ein implizites Nebenprodukt dar. Die Critical Incident-Technique wird auch hier angewandt um den Zufriedenheitsgrad des zwischenmenschlichen „Kunden-Dienstleister-Interaktionsgrad“ zu bestimmen. Aus den Ergebnissen wird eine vergleichbare Faktorenstruktur zu den Arbeiten von Brandt (1987; 1988) und Cadotte/Turgeon (1988) erkennbar, so dass auch hier Zufriedenheits-, Unzufriedenheits-, kritische bzw. hybride Faktoren erkennbar sind. Das Informationspotential des Vorgehens erweist sich als beachtenswert, wobei der hohe Aufwand in Bezug auf die Auswertung zu berücksichtigen ist.

Silvestro/Johnston (1990) und Johnston/Silvestro (1990) überprüften in ihren Studien die zweifaktorielle Struktur der individuellen branchenspezifischen Bestimmungsgrößen der Servicequalität bzw. Kundenzufriedenheit. Hygiene-Faktoren werden als Unzufriedenheitsvermeider und Enhancing-Faktoren als Zufriedenheitsstifter hypothesiert. Eine schriftliche Befragung mithilfe einer modifizierten Critical Incident-Technique und Inhaltsanalysen werden methodisch zur Analyse genutzt. Mit den Ergebnissen von 97 Probanden bei 192 kritischen Ereignissen aus neun Servicebranchen werden fünfzehn Servicefaktoren evaluiert. Dies erfolgt durch die Zuordnung der absoluten Häufigkeiten der positiven und negativen Ereignisse. Die anschließende Faktorenklassifizierung bestätigte die Hypothese einer zweifaktoriellen Struktur der beiden Konstrukte Servicequalität bzw. Kundenzufriedenheit. Eine Erweiterung der Faktorstruktur erfolgt mit der Identifikation eines dritten, dem sog. „dual-threshold factor“, der Einfluss auf Zufriedenheit und Unzufriedenheit ausübt. Eine vergleichbare dreifaktorielle Konstruktstruktur ergibt sich aus den Ergebnissen der Studie

von Mersha/Adlakha (1992). Kritisch ist hierbei allerdings die Reliabilität und Validität der Ergebnisse zu bewerten, da zwischen den Betrachtungsebenen Diskonformität vorliegt.

Johnston (1995) führt später eine Replikation der Studien von Silvestro/Johnston (1990) bzw. Johnston/Silvestro (1990) anhand einer Fragebogenerhebung unter 431 privaten Bankkunden durch. Dabei kann er die Vermutung entkräften, dass zwischen den zufriedenstellenden und nicht zufriedenstellenden Servicequalitätsdeterminanten eine inverse Korrelation besteht. „Integrity“ und „Aesthetics“ werden klar als nicht zufriedenstellende und „Commitment“ sowie „Clearness“ als zufriedenstellende Attribute der wahrgenommenen Servicequalität identifiziert. Die übrigen Determinanten der Servicequalität bestätigen die dreifaktorielle Struktur des Konstruktes Kundenzufriedenheit.

Trotz Unterschiedlichkeit in der methodischer Ausrichtung lassen sich einige generalisierende Punkte nach Darstellung der vorangestellten empirischen Studien festhalten:

- Während die Mehrheit der jüngeren Studien Dienstleistungen als Untersuchungsobjekt für ihre faktorstrukturellen Analysen verwendet, untersuchen die frühen Studien von Swan/Combs (1976), Leavitt (1977) und Maddox (1981) produktspezifische Objekte.
- Gravierende methodische Verfahrensfehler sind bei Swan/Combs (1976), Leavitt (1977) und Maddox (1981) festzustellen, wenn man die Zuordnung der Produktattribute zu den hypothetisch angenommenen zweifaktoriellen Produktgruppierungen betrachtet. Dabei erscheint die Ex-ante-Hypothesenbildung (Maddox, 1981; Swan & Combs, 1976) als auch der Ex-post-Rückschluss auf die Faktorunterteilung (Leavitt, 1977) theoretisch sehr zweifelhaft. Erste Hinweise auf eine mögliche dritte Faktorgruppierung werden insb. bei Maddox (1981) übersehen und münzen im Gegenteil zur fragwürdigen Ableitung von Kausalzusammenhängen.
- Die Studien mit dienstleistungsspezifischer Ausrichtung stellen ausgehend von einer zweifaktoriellen Struktur in expliziter oder impliziter Ausprägung die Existenz einer dreifaktoriellen Struktur des Konstruktes Kundenzufriedenheit fest. Der dritte Faktor wird bei Brandt (1987; 1988) als hybrider Faktor, bei Bitner et al. (1990) als criticals/neutral Faktor und bei Silvestro/Johnston (1990), Johnston/Silvestro (1990), Mersha/Adlakha (1992) sowie Johnston (1995) als dual-threshold-Faktor bezeichnet.
- Die Mehrzahl der Studien basiert methodisch auf der Critical Incident-Technique, die ihrerseits als ereignisorientiertes Verfahren ursprünglich auf



Herzberg's Konzeption der Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit beruht. Die Forderung, die an dieser Stelle gestellt werden kann, richtet sich auf die Verwendung andersartiger Datenerhebungsmethoden bei zukünftigen Forschungen in diesem Bereich.

## KAPITEL 3: BESTIMMUNG UND DISKUSSION DER THEORETISCHEN GRUNDLAGEN

### 3.1 Auswahl der theoretischen Basis

Ausgehend von der Erkenntnis, dass realtheoretisches Wissen nur in einem Gleichgewicht aus Problem/Phänomen, Theorie und Empirie gewonnen werden kann (Carnap, 1966), erfolgt im Folgenden eine ausführliche Auseinandersetzung und Begründung der ausgewählten theoretischen Basis dieser Arbeit: Dem Resource-based view und der Theorie der Pfadabhängigkeit.

Keine Fachdisziplin<sup>40</sup>, die zur Erforschung von PA oder CPA beiträgt, konnte bisher einen einheitlichen Theorierahmen entwickeln, auf den sich in dieser Arbeit aufbauen ließe (Schuler, 2002).<sup>41</sup> Das Fehlen eines einheitlichen Theorierahmens hat folglich auch entsprechende negative Konsequenzen für die Interpretation der empirischen Ergebnisse. Schuler bemerkt dazu, dass „(...) the greatest weakness for the advancement of the methodological progress is the lack of a theoretical model describing the PAM/IM/CPA process, which ultimately hinders the ability of empiricists to seek the ‘proper’ data to test such relationships“ (2002: 336, H.i.O.). Für den Bereich der Politikwissenschaft schließen Coen/Grant, „what is still lacking, given the evident importance of the firm as a actor, is a *political theory of the firm*“ (2006: 27, eig. Herv.).

Je nach Fragestellung und Blickwinkel behilft man sich im Bereich PA mit etablierten Erklärungsansätzen wie der Theorie der Neuen Politischen Ökonomie (NPÖ) (Daumann, 1999; Olson, 1965), class unity-Theorie (Darves & Dreiling, 2002; Useem, 1984), Ressourcenabhängigkeitstheorie (Pfeffer & Salancik, 1978; Schuler et al., 2002a) und dem RBV (Barney, 1991; Dahan, 2005a, b; McWilliams et al., 2002).<sup>42</sup> Ziel der vorliegenden Arbeit ist nicht die Entwick-

---

<sup>40</sup> Die wesentlichen Disziplinen, die sich mit dem Themenkomplex PA beschäftigen sind: Politikwissenschaft, Soziologie, Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Kommunikationswissenschaft. Entsprechend vielfältig sind auch die theoretischen Herangehensweisen.

<sup>41</sup> Getz (2002) erklärt dazu: „Generally, we thought that it is acceptable that we use different theories to explain related phenomena. It seems unlikely that we could impose a single view of this field anyhow, since we are scholars trained in economics, political science, management, sociology, and other disciplines“ (ebd.: 322).

<sup>42</sup> Eine Übersicht zur Diskussion der theoretischen Basis der PA- und CPA-Forschung findet sich in den Artikeln von Getz (2002) und Hillman (2002). Dabei werden von Getz (2002) neben den hier aufgeführten Theoriesträngen noch folgende weitere genannt und erläutert: interest group theory, collective action theory, public choice theory, transaction cost theory,

lung eines einheitlichen Theorierahmens aus den hier genannten theoretischen Richtungen. Die Auswahl der theoretischen Basis erfolgt aufgrund des Forschungsgegenstandes und dem Erklärungsgehalt. Gewählt werden zum einen der RBV und zum anderen die Theorie der Pfadabhängigkeit.<sup>43</sup> Der RBV und seine Erweiterung auf politische Ressourcen (Dahan, 2005b) dient dabei als Basis für die Konzeptualisierung des Konstruktes PA. Darüber hinaus dient die Argumentation des RBV, die auf einer Stärkung von Kernkompetenzen durch einen zunehmenden Ressourceneinsatz (hier bei PA) beruht, aber auch zur Verdeutlichung der Argumentation, dass andere Kompetenzbereich (hier die Kundenzufriedenheit) in ihrer Ressourcenzufuhr daraufhin vernachlässigt werden. Die im Zeitverlauf zunehmende Diskrepanz zwischen den beiden Größen PA und Kundenzufriedenheit führt zu einer Situation strategischer Trägheit in den Unternehmen, deren Entstehung und Auswirkungen die mithilfe der Theorie der Pfadabhängigkeit erläutert wird. Damit wird die Diskussion im Forschungsfeld PA um den bisher vernachlässigten Aspekte der Entwicklung potentiell negativer Auswirkungen von PA erweitert und theoretisch fundiert. Die Theorie der Pfadabhängigkeit, die in ihrem Prozesscharakter auf (Selbst-)verstärkung und sich daraus ergebende potentiell ineffiziente Zustände rekurriert, bildet die Grundlage für die Kernhypothese dieser Arbeit. Zwar gibt es eine Reihe von Diskussionen, die sich um die Erklärung von Rigiditäten bemühen<sup>44</sup>, doch verspricht für das Verstehen von potentiell negativen Auswirkungen durch PA die Theorie der Pfadabhängigkeit die für eine Erklärung nötigen Determinanten zu liefern. Des Weiteren wird diese Theorie für die Operationalisierung und Argumentation des angenommenen pfadabhängigen Verlaufs von PA über den Untersuchungszeitraum zu Grunde gelegt.

Obwohl die Kernthese der Arbeit potentiell negative Auswirkungen von PA betrachtet, gilt die Grundannahme, dass Unternehmen sich grundsätzlich deshalb in PA engagieren, weil sie sich dadurch positive Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg versprechen. Anders wären die teilweise hohen finanziellen Investitionen (vgl. Abschnitt 5.7.1) sowie bisherige empirische Ergebnisse zur Auswirkung von PA auf den Unternehmenserfolg schwierig zu erklären (vgl. Abschnitt 2.1.4.4). Durch welche Kriterien und Ursachen sich im Zeitverlauf ein „negativer Pfadverlauf“ ergeben kann, wird zu untersuchen sein.

---

game theory, institutional theory, agency theory, behavioural theory of the firm, business strategy und population ecology.

<sup>43</sup> Zur expliziten Begründung der theoretischen Basis sei auf die Abschnitte 3.2 und 3.3 verwiesen.

<sup>44</sup> Siehe dazu Gilbert (2005): Er trifft in seinem Aufsatz die Unterscheidung zwischen Ressourcen- und Routinenrigiditäten und erläutert verschiedenen Erklärungen für die Entstehung von Rigiditäten in Unternehmen.

## 3.2 Resource-based view

### 3.2.1 Grundgedanken und Charakteristika

Die individuelle Ressourcenausstattung von Unternehmen steht im Mittelpunkt der Betrachtung des RBV. Durch unterschiedliche Ressourcenausstattungen und -nutzung gelingt es den Unternehmen (nachhaltige) Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Steht bei Untersuchungen des strategischen Managements mit industrieökonomischem Verständnis die Betrachtung von Chancen und Risiken der Umwelt im Vordergrund, betrachtet der ressourcenbasierte Ansatz die Stärken und Schwächen eines Unternehmens.<sup>45</sup> Dies führt im strategischen Management dazu, dass sich Blickrichtung und Verständnis für Wettbewerbsvorteile ändern und bisherige Probleme gelöst werden können.<sup>46</sup>

Seit Anfang der 1990er Jahre wird in der Literatur intensiv über den RBV diskutiert. Bereits in den 1950er Jahren haben Penrose (1959) und Selznik (1957) auf die Bedeutung von Unternehmensressourcen und deren Wettbewerbsvorteile hingewiesen. Dabei argumentiert Penrose, dass ein Unternehmen aus einer Reihe an produktiven Ressourcen besteht. Sie behauptet, dass die Ressourcen nur dann zur Wettbewerbsposition des Unternehmens beitragen, wenn diese so ausgewertet werden, dass ihre Werte der Unternehmung zur Verfügung stehen (Penrose, 1959: 24). Rubin (1973) wird als einer der wenigen Vertreter genannt, der Unternehmen als ein Bündel von Ressourcen konzeptualisiert hat und dies, bevor der RBV formal begründet wurde (Wernerfelt, 1984). Er betont, dass Ressourcen nur dann von Vorteil sind, wenn diese anstatt sie nur zu besitzen auch bearbeitet werden (Rubin, 1973: 171). Im ersten Beitrag, den RBV zu formalisieren, betont Wernerfelt, dass „(...) resources and products are two sides of the same coin“ (1984: 171), d.h. dass der Unternehmenserfolg zwar direkt von den Produkten abhängt, diese Produkte aber von den in sie geflossenen Ressourcen beeinflusst sind und somit indirekt Einfluss auf die Unternehmensleistung nehmen. Dieser Argumentation folgend würden Firmen Überrenditen erzielen, indem sie die kritischen Ressourcen identifizieren oder aber erwerben.

Erst mehrere Jahre nach Wernerfelts (1984) Arbeit gelangte der RBV mit der Veröffentlichung von zwei Artikeln zu einer breiten Aufmerksamkeit. Zunächst

---

<sup>45</sup> Die neoklassische Philosophie der Industrieökonomik (hier: Homogenität der Ressourcenausstattung der Unternehmen) wird durch den RBV zum einen ergänzt, aber auch gleichzeitig zu ersetzen versucht.

<sup>46</sup> Vgl. hierzu Minderlein (1993: 194) und Rasche (1994).

verfassten Prahalad/Hamel (1990) einen eher praxisorientierten Artikel, indem sie dafür plädierten, die Kernkompetenzen zu nutzen, um radikal neue Produkte zu entwickeln. Angelehnt an die Argumentation von Penrose (1959) und Rubin (1973) empfehlen sie, dass Unternehmen sich neben ihren strategischen Ressourcen auch auf ihre nicht-imitierbaren Fähigkeiten, Technologien und Wissen fokussieren sollen. Der „Durchbruch“ des RBV gelang mit dem Artikel von Barney (1991). Dieser stellte anerkanntermaßen die erste Formalisierung der bis dahin fragmentierten ressourcenbasierten Literatur hin zu einem umfassenden und empirisch testbaren theoretischen Rahmen her.

Basierend auf den Ausführungen von Penrose (1959), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) und anderen Autoren, stützt sich Barneys theoretischer Rahmen auf zwei grundlegenden Annahmen: (a) Ressourcen (und Kernkompetenzen) sind unter den Unternehmen *heterogen* verteilt und (b) Ressourcen sind *immobil*. Dabei werden unter dem Begriff der Ressourcen im RBV die unternehmensspezifischen materiellen und immateriellen Güter, Systeme und Prozesse verstanden, die eine wettbewerbsstrategische Bedeutung aufweisen.<sup>47</sup> So definiert Barney Ressourcen als Bestandteil einer erfolgsgenerierenden Strategie: „(...) *firm resources* include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (1991: 101 mit Verweis auf Daft (1983), H.i.O.). Die jeweilige Ausstattung der Unternehmen mit erfolgstiftenden Ressourcen unterscheidet sich dabei aufgrund historischer Entscheidungen (Barney, 1991: 108; Hinterhuber & Friedrich, 1997: 993).<sup>48</sup> Dabei teilt Barney (1991) Ressourcen in drei Kategorien: Physische Ressourcen (Williamson, 1975), Humankapitalressourcen (Becker, 1964) und organisatorische Ressourcen (Barney, 1991: 101; Tomer, 1987).<sup>49</sup> Tabelle 1 zeigt Beispiele für die jeweilige Kategorie.

---

<sup>47</sup> In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen des Ressourcenbegriffes. Vgl. z.B. Penrose (1959: 24 bzw. 74), Wernerfelt (1984: 172), Mahoney/Pandian (1992: 364) und Amit/Schoemaker (1993: 35).

<sup>48</sup> Auf die Rolle des hiermit implizit mitgedachten „history matters“-Argument wird in Abschnitt 3.3.1 als Charakteristikum der Theorie der Pfadabhängigkeit genauer eingegangen.

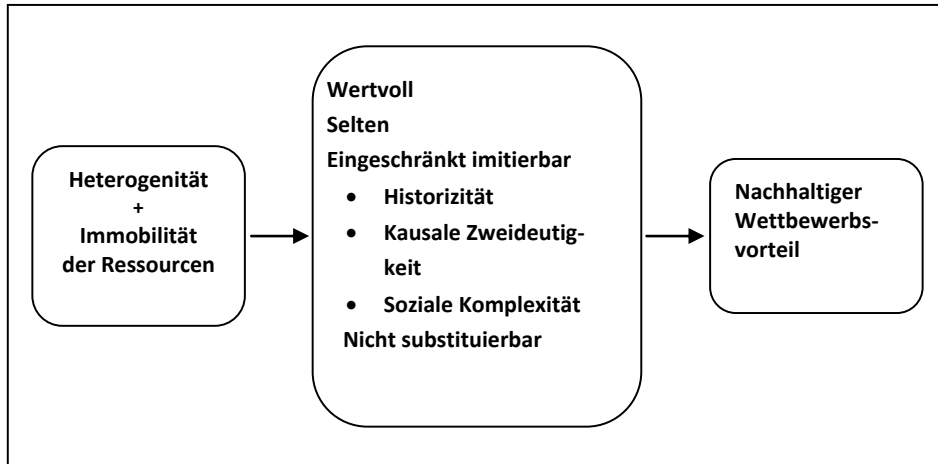
<sup>49</sup> Alle drei Ressourcenkategorien werden auch bei der späteren Anwendung des RBV auf politische Ressourcen eine Rolle spielen (vgl. Abschnitt 3.2.3).

**Tabelle 1: Ressourcenkategorien und Beispiele**

Kategorie	Beispiele
Physische Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Unternehmen eingesetzte Technologien</li> <li>• Betriebsstätten</li> <li>• Geografische Lage</li> <li>• Zugang zu Rohstoffen und -materialien</li> </ul>
Humankapitalressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Urteilsvermögen</li> <li>• Intelligenz</li> <li>• Beziehungsmuster</li> <li>• Einblicke des Managements und der Angestellten in das Unternehmen</li> </ul>
Organisatorische Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle Berichterstattungsstruktur</li> <li>• Formelles und informelles Planungs-, Kontroll- und Koordinationssystem</li> <li>• Informelle Beziehungen der Gruppen innerhalb des Unternehmens und zwischen dem Unternehmen und seiner Umgebung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Barney (1991: 101).

Neben den beiden Grundannahmen Heterogenität und Immobilität, bedarf es laut Barney (1991) vier *Eigenschaften*, die Ressourcen erfüllen müssen, damit sich für das Unternehmen das Potential eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ergibt. Ressourcen müssen demnach: (1) *Wertvoll* (valuable), d.h. dass diese vielfältig verwertbar sind und/oder Gefahren der Unternehmensumwelt neutralisieren; (2) *Selten* (rare), d.h. dass diese heutigen und zukünftigen Wettbewerbern nicht zur Verfügung stehen; (3) *Eingeschränkt imitierbar* (imperfectly imitable) und (4) *Nicht substituierbar* (no equivalent substitutes) sein, da sonst die potentiellen Vorteile der Ressourcen obsolet werden (Barney, 1991: 105 f.). Das sich hieraus ergebende konzeptionelle Modell ist in Abbildung 3 dargestellt.



**Abbildung 3: Barneys konzeptionelles Modell**

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Barney (1991: 112)

In der Literatur ist der RBV mit einer Reihe von kritischen Einwänden konfrontiert worden. An vielleicht prominentester Stelle steht die Kritik von Priem/Butler, die zum einen den statischen Charakter anprangern<sup>50</sup> und zum anderen den Prozess, der zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile führt, in den bisherigen Konzepten als „black box“ ungenügend behandelt sehen (2001: 33). Um beim RBV von einer Theorie zu sprechen, müsse zunächst geklärt werden, *wie* die angesprochenen Ressourcen für das Unternehmen tatsächlich nützlich gemacht werden können (ebd. mit Verweis auf Whetten (1989: 492)). In der Antwort auf diese Kritik gesteht Barney (2001) ein, dass die Annahmen darauf basieren, dass „(...) once a firm becomes aware of the (...) resources it controls, the actions the firm should take to exploit these resources will be self-evident“ (ebd.: 53). In den 1990er Jahren ging es bei der theoretischen Weiterentwicklung des RBV darum zu klären, welche Art von Prozessen im Unternehmen vorliegen müssen, so dass der latente Wert der Ressourcen ausgenutzt werden kann. Hier ging es um Begriffe und Konzepte wie „core capabilities“ (Leonard-Barton, 1992), „competences“ (Fiol, 1991; Reed & DeFillippi, 1990), „combinative capabilities“ (Kogut & Zander, 1992), „transformation-based competencies“ (Lado et al., 1992), „organizational capabilities“ (Russo & Fouts, 1997) und „capabilities“ (Amit & Schoemaker,

<sup>50</sup> Dabei ist in den Ursprüngen des RBV durchaus ein dynamischer Charakter mit der Betonung von Veränderungen über die Zeit zu finden, wie Priem/Butler (2001: 33) mit Verweis auf Penrose (1959), Wernerfelt (1984) und Dierickx/Cool (1989) anmerken.

1993). Daraufhin entwarf Barney (1997) das VRIO-Konzept<sup>51</sup>, welches darauf abzielt neben dem Besitz der Ressourcen auch die Organisation des Unternehmens in den Mittelpunkt rückt, die eine Ausnutzung der Ressourcen erst möglich macht. Teece et al. entwerfen parallel dazu einen theoretischen Rahmen der „dynamic capabilities“, indem sie erklären, wie Kombinationen von Kompetenzen und Ressourcen entwickelt, angewendet und geschützt werden können (1997: 516). Auch die Diskussion um den Wert organisatorischer Routinen zur Koordination und Anwendung von Ressourcen wird eröffnet (Winter, 1995). Neuere Diskussionen zur Weiterentwicklung des RBV zielen auf die Erklärung von Wettbewerbsvorteilen durch Kooperation (interorganisationale Beziehungen) oder strategische Netzwerke<sup>52</sup> ab. Der Hinweis, dass die interne Ressourcenbetrachtung nicht exklusiv gesehen werden darf, sondern in ihrem Verhältnis zur externen Umwelt, ist Gegenstand des „relational view“ (Dyer & Singh, 1998; Gulati et al., 2000). Argumentiert wird, dass der Nutzen und somit des Wertes einer Ressource letztlich durch den Markt vorgenommen wird.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die meisten hier aufgeführten Probleme noch nicht abschließend geklärt sind, was nicht zuletzt auch an der relativ jungen Forschung seit den 1990er Jahren liegt. Auch das Verhältnis zu anderen ressourcenorientierten Ansätzen wie der Ressourcenabhängigkeitstheorie<sup>53</sup> (Pfeffer & Salancik, 1978) oder dem weit verbreiteten Ansatz des „Structure-Conduct-Performance-Paradigma“ der Industrieökonomik (Porter, 1980) und einer möglichen Zusammenführung der Konzepte ist möglich und wird diskutiert (Knyphausen-Aufseß, 1997). Metastudien haben gezeigt, dass unterschiedliche Terminologien für gleiche Sachverhalte, ungenügende Bewertung und Quantifizierung von Ressourcen, sowie eine niedrige Anzahl von Operationalisierungen und empirischen Arbeiten für die Weiterentwicklung des RBV noch viel Raum lassen (Newbert, 2007). Die Anwendung des RBV für die Konzeptionalisierung des Untersuchungsgegenstandes PA erfolgt im folgenden Abschnitt.

---

<sup>51</sup> VRIO steht als Abkürzung für value, rareness, imitability und organization.

<sup>52</sup> Vgl. hierzu insb. Sydow (2005: 191 ff.).

<sup>53</sup> Diese Theorie betrachtet Organisationen bzw. Unternehmen aus einer *externen* Perspektive. Die zentrale These bei Pfeffer/Salancik (1978) lautet gleich zu Beginn ihres Buches: „(...) to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior – that is, the ecology of the organization. (...) Organizations are inescapably bound up with the conditions of their environment“ (ebd.: 1).



### 3.2.2 Anwendung und Erklärungsbeitrag für Public Affairs

Konkrete theoretische Konzeptualisierungen zur Anwendung und Erklärung des RBV auf das Themenfeld PA oder CPA sind bisher noch eher selten vorzufinden.<sup>54</sup> Eine Ausnahme bilden die Arbeiten von Dahan (2005a; 2005b), die den Ausgangspunkt dieses Abschnittes bilden. Hier formuliert er auch die entscheidende theoretische Forschungsfrage: „Is the resource concept, which has gradually become central for the field, really relevant for the study of business and politics or has it led (...) into irrelevance or misconception“ (Dahan, 2005a: 9)?<sup>55</sup>

Nach Einführung des RBV in die Literatur des strategischen Managements (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) hat man sich v.a. auf die Bedeutung von internen Ressourcen konzentriert. In den 1990er Jahren ist dann zusätzlich die Betrachtung externer Aspekte wie Reputation (Fombrun & Shanley, 1990), Vertrauen der Stakeholder (Barney & Hansen, 1994) und Regulation in das Interesse der Forschung gerückt. Der für diese Arbeit interessante Aspekt der Regulation als Ressource wurde dabei von Autoren wie Kay (1993), Bensedrine/Demil (1996), Maijoor/Van Witteloostuijn (1996) und Boddewyn (2000) aufgegriffen. Diese argumentieren, dass der Zustand einer Regulation als „strategic asset“ verstanden werden kann und so mit der Argumentation des RBV konform ist.<sup>56</sup>

Die Idee, dass spezifische politische Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens zum Management ihrer politischen Umwelt gebraucht werden, ist nicht neu. Fainsod hat schon 1940 in seinem Beitrag erklärt, dass eine Branche dann bevorzugte Regulationsbestimmungen für sich erreichen kann, wenn sie drei Typen von Ressourcen mobilisieren kann: Finanzielle (Wahlkampfspenden), personelle (Einsatz von Lobbyisten und Rechtsanwälten) und politische (Bildung von politischen Koalitionen). Zusätzlich stellte er schon damals die Forderung, dass sich Unternehmen um eine breite öffentliche Unterstützung

---

<sup>54</sup> Auch Arbeiten zur Operationalisierung des RBV in Zusammenhang mit PA oder CPA sind m.E. nach bis dato noch nicht vorgelegt worden, so dass die vorliegende Arbeit hierfür einen innovativen Beitrag leistet (vgl. dazu Abschnitt 4.1.1).

<sup>55</sup> In der Literatur hat sich v.a. das Problem der Doppeldeutigkeit ergeben, da hier mithilfe des RBV sowohl die Mittel/Bestandteile von CPA als auch ihre Auswirkungen zu erklären versucht wurden.

<sup>56</sup> Im Bereich strategisches Management wurden mithilfe der Ressourcenabhängigkeitstheorie Arbeiten zu politischen Ressourcen veröffentlicht (vgl. u.a. Wu, 2006). Für den Bereich Politikwissenschaft vgl. zum Thema politische Ressourcen die Arbeiten von Jennings/Farah (1981), Verba/Schlozman (1993), Ilchman/Uphoff (1997) und Frantz (2002).

bemühen sollten und ihr politisches Handeln stets als legitim gelten müsse. Die Idee der Mobilisierung politischer Ressourcen wurde später auch von Leone (1977) und Mahon/Murray (1981) aufgegriffen. Wilson (1980) argumentiert, dass jede Ressource als Machtinstrument in der politischen Umgebung eingesetzt werden kann. Mit ähnlicher Intention aber unterschiedlichen Begrifflichkeiten wurde in folgenden Arbeiten argumentiert: Yoffie/Bergenstein (1985) sprechen von der Akkumulation „politischen Kapitals“ und Oberman (1993) verwendet den Begriff „institutional resources“, um politische Ressourcen zu beschreiben. Abschließend sei noch Barons (1995b) Begriff der „non-market assets“ und in einer breiteren Interpretation davon der Begriff „non-market resources“ von Boddewyn (2000) genannt.

Die bisherigen Beiträge zur Erklärung von politischem Verhalten (und damit auch PA-Aktivitäten) von Unternehmen mithilfe des RBV lässt sich in zwei Hauptuntersuchungsfelder trennen. Das erste Feld beschäftigt sich mit der Teilnahme oder den Aktivitäten der politischen Arbeit von Unternehmen.<sup>57</sup> Die hier gestellten Forschungsfragen zielen darauf ab, wie Unternehmen politische Entscheidungsprozesse beeinflussen können und wie im Wettbewerb mit anderen Stakeholdern bevorzugte politische Entscheidungen (wie z.B. ein neues Gesetz) für diese getroffen werden. Um eine für das Unternehmen günstige Entscheidung zu erlangen, gilt es eine passende politische Strategie mithilfe von spezifischen und in diesem Kontext sogn. „politischen Ressourcen“ umzusetzen.<sup>58</sup> Diese Untersuchungsrichtung steht auch im Fokus dieser Arbeit wenn es um die Anwendung des RBV auf PA geht.

Das zweite in der Literatur untersuchte Feld, fragt nach der Art und Weise, wie bestehende public policies zum Vorteil eines Unternehmens gegenüber seinen Wettbewerbern genutzt werden können. Hierbei wird eine public policy folglich nicht als das Ende eines Beeinflussungsprozesses betrachtet, sondern als Mittel („strategic asset“) um Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Unternehmensgewinne zu erzielen.<sup>59</sup> Warum das Konzept des RBV eine große-

---

<sup>57</sup> Dieses Feld wird häufig mit CPA in Verbindung gebracht.

<sup>58</sup> Capron/Chatain (2008) haben dazu jüngst eine konzeptionelle Arbeit vorgestellt, in der sie argumentieren, dass Unternehmen gegen die Ressourcen des Wettbewerbers im politischen Markt handeln, um dadurch Wettbewerbsvorteilen zu erlangen.

<sup>59</sup> Zwei Gründe, warum public policies kaum als Unternehmensressource im Sinne des RBV betrachtet werden können, sind in der Arbeiten von Maijoor/Van Witteloostuijn (1996) und Boddewyn (2000) zu finden. In der Arbeit von Maijoor/Van Witteloostuijn ändern diese die Analyseinheit vom Unternehmen hin zur Branche, so dass *individuelle* Firmen von Vorteilen dieser Ressource (public policy) nicht ausgeschlossen werden können. Boddewyn bezeichnet public policy hingegen als externe Ressource, so dass diese von der Firma nicht besessen werden können und somit per Definition nicht mit dem RBV konform sind. Aus diesen bei-

re Relevanz für das erste Feld hat, soll im Folgenden erläutert werden. Dazu wird schrittweise erläutert, wie politische Ressourcen mobilisiert, politischer Zugang erlangt und politischer Einfluss ausgeübt wird.

Wie politische Ressourcen konkret mobilisiert werden können, hat in der bisherigen Forschung eine eher geringe Rolle gespielt. Die meisten Autoren berufen sich darauf, dass politischer Einfluss durch die Verwendung von politischen Ressourcen beschränkt wird (Bouwen, 2002; Greenwood, 1997: 16 ff.; Hillman & Hitt, 1999; Hillman et al., 1999). Ausgelassen wird dabei die Prozessbetrachtung, die Ressourceninvestitionen und -ausnutzung und das Prozessende des politischen Einflusses einschließt. Während Greenwood (1997) zwischen Ressourcenaustausch und Legitimierung unterscheidet, betonen Hillman et al. (1999), dass politische Legitimität die notwendige Voraussetzung für politischen Zugang ist. Dahan (2005a: 13 ff.) versucht mit der Entwicklung eines konzeptionellen Modells die Frage der Ressourcenmobilisierung strukturierter anzugehen. Dabei ist politischer *Zugang* der erste Schritt und das erste Zwischenziel, um politischen Einfluss zu erlangen. Politischer Zugang selbst lässt sich dabei mit vier verschiedenen Ressourcenarten erreichen: Legitimation, Angebot an finanziellen Ressourcen, Gebrauch von Beziehungsressourcen sowie Freizeitangebote.<sup>60</sup>

*Legitimation* lässt sich in erster Linie durch die Mobilisierung solcher Ressourcen herstellen, die von den gesellschaftlichen und politischen Entscheidungsträgern auch als solche geschätzt werden. Dazu gehört bspw. Fachwissen oder Expertise der Unternehmen, das von der Politik oft aufgrund mangelndem eigenen spezifischen wirtschaftspraktischen Wissen zu Rate gezogen wird. Eine zweite Möglichkeit Legitimation zu bekommen, ist die Unterstützung der Unternehmen durch andere Stakeholder. Diese Stakeholder können andere Unternehmen innerhalb oder außerhalb der Branche, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Aktivistengruppen, Kommunen und Gemeinden sein. Eine angewandte Strategie ist hierbei die sog. Koalitionsbildung.<sup>61</sup> Diese bietet zwei Vorteile zur Legitimierung gegenüber politischen und administrativen Akteuren: Zum einen werden individuelle Meinungen mehrerer Unternehmen zu einer ge-

---

den Gründen wird die Darstellung von public policy als politische Ressource hier nicht weiter verfolgt. Der interessierte Leser sei auf die Arbeiten von Stigler (1971), Leone (1977) und Weidenbaum (1980) verwiesen.

<sup>60</sup> Für Freizeitangebote wird im Englischen der Begriff „recreational capabilities“ verwendet und meint damit: Veranstaltungen (parlamentarische Abende o.ä.), Empfänge/Feste, Informationsreisen, Besichtigungen u.ä. für politische Entscheidungsträger.

<sup>61</sup> Der Begriff Koalitionsbildung wird in der englischsprachigen Literatur als „coalition building“ bezeichnet.

meinsamen Position zusammengetragen und um anderen kann dadurch den politischen Entscheidungsträgern dies als Konsens verschiedenster Akteure präsentiert werden. Je nach Anzahl, Interessenspektrum und Einheit der Koalition entsteht hierdurch politische Legitimität. Ein dritter Weg, politische Legitimität zu erhalten, entsteht im Zusammenhang mit Investitionen in Humankapital der Firma (z.B. durch Beschäftigung und Weiterbildung) oder in umweltfreundliche Technologien zur Verbesserung der ökologischen Bedingungen.<sup>62</sup> Das Bestreben, politische Legitimität zu erlangen, wird teilweise dadurch erschwert, dass Unternehmen eine Art „Legitimitätswettbewerb“ austragen, in dessen Zuge politischen Gegnern, einseitige Expertise, geringe Repräsentativität oder marginale Ansprüche in Bezug auf die Mitgestaltung von Gesetzesinitiativen vorgeworfen wird.

Eine weitere Ressourcenart sind finanzielle Investitionen wie bspw. Parteispenden oder Wahlkampfunterstützung.<sup>63</sup> Politische Legitimität und *finanzielle Ressourcen* können nach Dahan aber auch als Eintrittsbarrieren für den politischen Zugang genutzt werden (2005a: 15). Während finanzielle Aufwendungen in Form von Spenden relativ leicht ausgeglichen werden können, ist der Aufbau eines vergleichbaren Reputationsgrades der länger im „politischen Markt“ agierenden Unternehmen schwierig und langfristig. Um diese Barrieren zu nutzen, haben diese Unternehmen aber auch die Möglichkeit, *Beziehungsressourcen* zu gebrauchen. Kennt bspw. der Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzende einer Firma den politischen Entscheidungsträger persönlich oder hat einen öffentlich bekannten Namen, so kann ein Treffen oder Vereinbarung aufgrund der Freundschaft der beiden Personen oder einer Gefälligkeit zu Stande kommen, ohne dass das Unternehmen einen entsprechenden Legitimitätsgrad aufgebaut hat.

Die vierte Ressourcenart, politische Legitimität zu gewinnen, ist die über *Freizeitangebote* („recreational resources“). Hier hat sich in politisch wichtigen Städten wie Brüssel oder Berlin eine Art Wettlauf um das ausgefallenste Event ergeben. Mit exquisiten Veranstaltungsorten, Showgrößen u.ä. wird von Unternehmen versucht, den Kontakt zu politischen Entscheidungsträgern in an-

---

<sup>62</sup> Diese Investitionen scheinen in Zeiten der Debatte um den fortschreitenden Klimawandel bei Unternehmen besonders beliebt zu sein. Für eine kritische Debatte der klimapolitischen Kampagnen europäischer Firmen siehe die Studie von Müller (2007).

<sup>63</sup> Hier ist anzumerken, dass es je nach nationaler Gesetzgebung der Parteienfinanzierung zu unterschiedlich hohem finanziellen Einsatz kommen kann. Während in den USA damit komplette Wahlkämpfe finanziert und politischer Zugang erlangt wird, spielt dies in Ländern der EU eine eher geringe Rolle (Kroszner & Stratmann, 2000; Milyo et al., 2000).

genehmer Atmosphäre herzustellen (Lianos & Hetzel, 2003).<sup>64</sup> Durch den Einsatz von Beziehungsressourcen und Freizeitangeboten kann es einem Unternehmen folglich gelingen, aufgebaute Legitimitätshürden (durch finanzielle Ressourcen oder politische Legitimität) der Wettbewerber zu umgehen.

Nach der Erläuterung, wie politische Ressourcen mobilisiert und politischer Zugang erlangt werden kann, folgt in Schritt zwei die Darstellung darüber, wie *politischer Einfluss* ausgeübt werden kann. Die Aussage von Hillman et al. (1999), dass sobald der politische Zugang erreicht ist, quasi automatisch der politische Einfluss ausgeübt werden kann, kann nicht als garantiert angesehen werden. Dies liegt daran, dass es i.d.R. mehreren Unternehmen oder anderen Interessengruppen gelingt, politischen Zugang zu erlangen und damit gegensätzliche Empfehlungen an die politischen Entscheidungsträger zu geben. Politische Akteure reagieren darauf aber kaum mit einem Vorschlag, der als Kompromiss der Forderungen aller Parteien zu sehen ist und somit gleiche Vor- oder Nachteile für alle bietet. Daher gibt es einen großen Unterschied zwischen der Tatsache, einen Gesprächstermin mit der politisch verantwortlichen Person zu erhalten oder dem Lesen eines Positionspapiers durch die Person (Zugang) und der tatsächlichen Berücksichtigung der eigenen Vorschläge bei der endgültigen politischen Entscheidung (Einfluss). Somit ist politischer Einfluss als ein zweites und vom politischen Zugang getrenntes Ziel zu betrachten.

In der Arbeit von Meznar/Nigh (1995) werden daher zwei Strategiemodi beschrieben, die eine Firma wählen kann, um politischen Einfluss zu gewinnen: „Bridging“ und „buffering“. Bei einer „bridging“-Strategie versucht das Unternehmen aktiv, den regulatorischen Anforderungen zu entsprechen oder die Erwartungen sogar zu übertreffen. Es wird auf sich verändernde soziale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen geachtet und zügig nötige interne Veränderungen durchgeführt. Dabei werden extern aufgetragene Veränderungen durch Regulation o.ä. intern vorangetrieben (ebd.: 976 f.). Eine „buffering“-Strategie hingegen hat zum Ziel, externe Einflüsse und Bestimmungen vom Unternehmen abzuwenden, sich davon zu isolieren. Dies wird durch Beeinflussung der politischen (externen) Umgebung mit Lobbying, Wahlkampfspenden und Imagewerbung probiert zu erreichen. Durch „buffering“ probiert ein Unternehmen entweder resistent gegenüber politischen Veränderungen zu sein oder es versucht diese zu kontrollieren (ebd.: 976).<sup>65</sup> Zusätzlich kann auch mit

---

<sup>64</sup> Auch in den USA werden solche Angebote von Unternehmen gemacht und von der Politiker gerne wahrgenommen (Mullins, 2005).

<sup>65</sup> Es ist wichtig zu erwähnen, dass die beiden Strategien „buffering“ und „bridging“ sich nicht gegenseitig ausschließen. So können Unternehmen eine beliebige Kombination der beiden wählen und diese mit unterschiedlicher Intensität ausführen (Fennell & Alexander, 1987).

dem Aufbau von politischem Druck von Seiten der Firma gedroht werden (z.B. negative Medienberichterstattung, Mobilisierung von Wählerstimmen oder Aufkündigung von finanzieller Unterstützung). Während „bridging“ auf den Aufbau von Vertrauen setzt, geht es bei „buffering“ vornehmlich um den Aufbau von Druck. In jedem Fall wird durch die Ausnutzung von spezifischen Ressourcen die Möglichkeit geschaffen, politischen Einfluss zu erlangen. Als Folge dieses politischen Einflusses und den anschließend getroffenen politischen Entscheidungen ist es für Unternehmen möglich, „public policy-Vorteile“ zu erlangen (Dahan, 2005a: 18).

Durch diese Erläuterungen hat sich gezeigt, dass das Konzept des RBV für Untersuchung von PA und speziell CPA relevant ist. Dies bestätigen auch andere konzeptionelle Arbeiten zum Thema politische Ressourcen (Boddewyn & Brewer, 1994: 136; Frynas et al., 2006: 325; McWilliams et al., 2002). Politische Ressourcen sind das Mittel, um eine günstige regulatorische Umgebung für die Unternehmen zu schaffen, sie sind wertvoll, selten, eingeschränkt imitierbar und nicht substituierbar. Alle Eigenschaften, die im theoretischen Konzept von Barney (1991) aufgeführt sind (vgl. Abschnitt 3.2.1). Wie aus „public policy-Vorteilen“ durch die Nutzung politischer Ressourcen nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen könne, soll im Folgenden erläutert werden.

Um diese Frage beantworten zu können, lassen sich die vier Bewertungskriterien von Barneys (1997) VRIO-Theorie – Wert, Seltenheit, Nichtimitierbarkeit und Organisation – anwenden.<sup>66</sup> Analysiert werden diese Kriterien für bestehende public policies, auch wenn man sich bewusst sein muss, dass diese sich durch neue politische Entscheidungen ständig verändern können. Zunächst sollte eine public policy einen gewissen Wert für das Unternehmen darstellen. Dieser kann sich in steigenden Erträgen oder sinkenden Kosten ausdrücken. Ein Wertzuwachs kann sich konkret durch steigende Marktanteile, Kosteneffizienz oder gestiegene Marktmacht einstellen. Als zweites sollte dieser positive Einfluss für ein Unternehmen selten sein, d.h. der Wertvorteil der public policy sollte nicht für alle Unternehmen gleichermaßen gelten, sondern durch die Regelung sollte es Gewinner und Verlierer geben. Das dritte Kriterium bedeutet, dass ein „public policy-Vorteil“ nicht imitierbar sein darf. Dieses Kriterium ist nicht zuletzt dann erfüllbar, wenn Unternehmen von den Vorteilen des Gesetzes ausgeschlossen werden können. Dies kann durch den Aufbau regulatorischer als auch ökonomischer Hürden geschehen. Im ersten Fall müssen bestimmte gesetzliche Anforderungen erfüllt werden, damit ein Unter-

---

<sup>66</sup> Obwohl diese Kriterien für die Bewertung von Unternehmensressourcen konzipiert wurden und public policy wie erwähnt nicht direkt dazu gehört, macht es Sinn, konzeptionell diesen Analyserahmen hierfür zu nutzen.

nehmen von einem Gesetz profitieren kann. Im zweiten Fall müssen knappe wirtschaftliche Ressourcen zur Verfügung stehen, damit der gesetzliche Rahmen optimal ausgeschöpft werden kann. So benötigt ein Unternehmen bspw. ein Flugzeug- oder Flughafengeschäft, um zollfreie Waren zu verkaufen. Emissionsfreundliche Maschinen sind bspw. notwendig, um im Rahmen von Umweltsteuergesetzgebungen steuerliche Vorteile zu erlangen. Die Nichtimitierbarkeit kann dabei nur erhalten bleiben, wenn zum einen die Anforderungskriterien (ohne Ausnahmeregelungen) langfristig angelegt sind oder wenn die benötigten wirtschaftlichen Ressourcen nicht imitierbar sind.<sup>67</sup> In diesem Zusammenhang spielt auch das von Barney (1997) angesprochene Kriterium der Substituierbarkeit eine Rolle. Denn obwohl eine Ressource als nichtimitierbar gilt, so ist es doch in einigen Fällen möglich ein Substitut auf Seiten der Wettbewerber zu schaffen oder zu erwerben, welches den Nachteil kompensieren kann. Im Kontext einer public policy bedeutet dies, dass eine begünstigende Gesetzesregelung für ein Unternehmen oder eine Gruppe von Unternehmen durch den Aufbau von Substituten von den Wettbewerbern aufgehoben werden kann. Als mögliches Substitut kommt hierfür eine andere gesetzliche Regelung in Frage, die einen ebenbürtigen Vorteil für die vormals benachteiligten oder ausgeschlossenen Unternehmen bereithält.<sup>68</sup> McWilliams et al. (2002) beschreiben in ihrer Studie explizit die Möglichkeit, dass der Einbezug politischer Strategien zur Erhöhung der Kosten auf Seiten der Wettbewerber, die Nutzung von weiteren Ressourcen als Substitut verhindern kann.

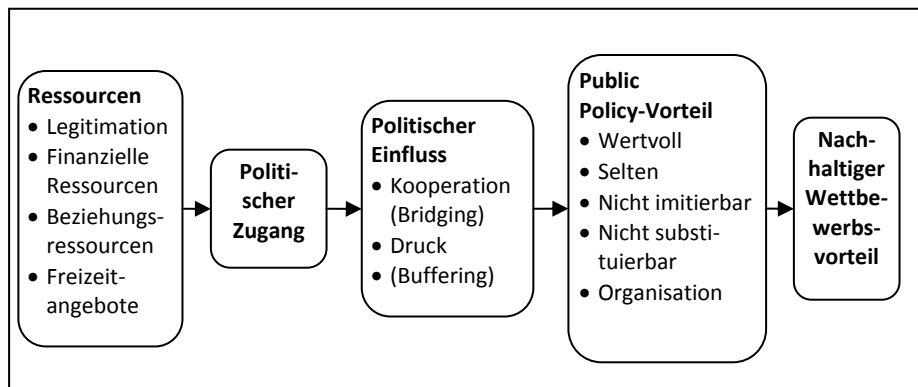
Unter dem letzten Bewertungskriterium „Organisation“ ist zu verstehen, dass ein Unternehmen intern so effizient organisiert sein muss, dass es den potentiellen „public policy-Vorteil“ auch ausnutzen kann. Dies kann sichergestellt werden, indem die von der Regulierung betroffenen wirtschaftlichen Ressourcen (bspw. Technologien od. Finanzen) des Unternehmens an die gesetzlichen Bestimmungen angepasst sind oder bereit stehen. Nur eine dauerhafte Koevolution der gesetzlichen Bestimmungen und dem Bündel an unternehmensinternen wirtschaftlichen Ressourcen garantieren einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufgrund des „public policy-Vorteils“ (Dahan, 2005a: 21). Die hier aufgeführten konzeptionellen Überlegungen zur Anwendung und Erklärung

---

<sup>67</sup> Eine große Anzahl von Arbeiten zum RBV hat sich detaillierter mit der Frage der Nichtimitierbarkeit und Nichtsubstituierbarkeit wirtschaftlicher Ressourcen beschäftigt. Dabei spielen als Erklärungsmuster Phänomene wie Pfadabhängigkeit, kausale Unklarheit sowie gesetzlicher Schutz (Patente, Urheberrechte) eine Rolle.

<sup>68</sup> Als ein Beispiel kann hier die Beschränkung des Handels mit Agrarprodukten aus Entwicklungsländern mit Industrienationen angeführt werden. Der Nachteil, der Produzenten aus Entwicklungsländern hierbei entsteht, wird teilweise durch Hilfszahlungen, Kredite oder andere Förderprogramme in diesen Ländern kompensiert.

des RBV für PA und speziell CPA werden in Abbildung 4 noch einmal grafisch zusammengefasst. Im folgenden Abschnitt werden nun eine Typologisierung und die Determinanten politischer Ressourcen dargestellt und erläutert.



**Abbildung 4: Anwendung des RBV auf Public Affairs-Prozesse**

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Dahan (2005a: 18, 23)

### 3.2.3 Typologisierungen und Determinanten politischer Ressourcen

In der RBV-Literatur lassen sich eine Reihe von Definitionen des Ressourcenbegriffs finden, die als Grundlage für die Definition von politischen Ressourcen dienen können. Dabei reicht das Spektrum von recht weiten bis zu engeren Definitionen. Wernerfelt definiert den Begriff Ressource eher weit und schreibt: „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm” (1984: 172, H.i.O.). Eger definiert Barney Ressourcen: “Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by the firm that enables the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness” (1991: 101). Die in der Mehrzahl eher weiten Definitionen verwundern nicht, bedenkt man, dass eine Liste mit potentiellen Ressourcen theoretisch unendlich lang sein kann, da jegliche Mittel im Unternehmen zu Ressourcen werden können (Boddewyn, 2000; Clegg et al., 1996). Für die hier dargestellten Determinanten politischer Ressourcen gilt die eher



knappe Definition von Dahan: „Assets and skills utilized in the political arena“ (2005b: 43).

Bevor anhand dieser Definition die Typologisierung und Determinanten politischer Ressourcen nach Dahan (2005b) vorgestellt werden, erfolgt ein Rückblick auf und Kritik an Typologisierungen politischer Ressourcen anderer Autoren.<sup>69</sup> Dabei fällt zunächst auf, dass nur wenige Klassifizierungen externe Determinanten berücksichtigen (Baron, 1995b; Boddewyn, 2000; Oberman, 1993). So wählt Oberman (1993) einen institutionalistischen Ansatz, der zwar auf die Unternehmung fokussiert ist, aber auch politische Entscheidungsträger berücksichtigt. Seine drei Ressourcendimensionen Eigentum, Struktur/Inhalt und Objektivität sind zwar hilfreich, aber in einem weiten institutionellen Rahmen wird eine Typologisierung dadurch eher komplex. Baron (1995) berücksichtigt in seinem theoretischen Rahmen Nichtmarktvermögenswerte wie die Reputation und den Zugang zu politischen Entscheidungsträgern als externe Faktoren. Auch Boddewyn (2000) führt externe Ressourcen auf, welche für ihn Macht, Reichtum, gegenseitige Solidarität und Respekt zwischen den politischen Akteuren sind. Zwar stimmt Dahan (2005b: 44) darin überein, dass diverse institutionelle Faktoren nicht direkt von den Unternehmen besessen werden können, aber einige externe Aspekte (wie Reputation, Image, Unterstützung der Stakeholder) können zumindest teilweise kontrolliert, gepflegt und kanalisiert werden. So kann die Entwicklung und Ausnutzung einiger Ressourcen auch außerhalb des Unternehmens delegiert werden, wie dies mit Aufträgen an externe Berater, Lobbyisten, Rechtsanwälte, Verbände oder PA-Agenturen geschieht.

Des Weiteren fällt bei früheren Typologisierungen auf, dass diese nicht zwischen Image und Reputation unterscheiden (Baron, 1995b; Oberman, 1993). Image ist v.a. eine flüchtige Wahrnehmung, die je nach Öffentlichkeit auch kurzfristig stark variiert. Politische Reputation muss hingegen langfristig gewonnen werden und ergibt sich aus Erfolgen und Misserfolgen. Neben dem unterschiedlichen Charakter der beiden Determinanten betrifft die Wahrnehmung auch unterschiedliche Personenkreise. So wird politische Reputation durch den ständigen Austausch mit politischen Entscheidungsträgern aufgebaut, die sich dadurch ein Urteil über die Glaubwürdigkeit, Legitimität und Vertrautheit des Unternehmens bilden. Das politische oder soziale Image eines Unternehmens entsteht hingegen durch die Wahrnehmung in der gesamten Öffentlichkeit. Hierbei spielen Medien als Kommunikationsmittel des Images

---

<sup>69</sup> Ein Rückblick auf die Hauptaspekte der frühen Arbeiten von Fainsod (1940) und Leone (1977) ist bereits in Abschnitt 3.2.2 erfolgt.

z.B. als „good corporate citizen“ oder „sozial verantwortlich“ eine wichtige Rolle.

Dahan bemängelt bei den bisherigen Typologisierungen auch einen ungenauen Umgang mit der Determinante Expertise (2005b: 44, 46). Die vereinfachte Unterteilung in technisch-ökonomisch und politisch-legale Expertise bei Attarça (2000) spiegelt nicht die Bandbreite der nutzbaren Expertise gegenüber politischen Akteuren wider. Auch auf Feldern wie Management, Ökologie und soziale Fragen können Unternehmen ihre Expertise für ihre politischen Aktivitäten zielführend einsetzen. Ferner ist die vorgenommenen Gruppierung der unterschiedlichen Arten an Expertise nicht notwendigerweise passend. So kann ein Unternehmen zwar technologisches Know-how besitzen, das bedeutet aber nicht automatisch einen hohen Wissensgrad bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Ebenso können fundierte Kenntnisse über Gesetze und Verordnungen vorliegen, ohne, dass das Unternehmen Verständnis für das politisch-administrative Zustandekommen von Gesetzen hat.

Eine weitere Schwäche bisheriger Typologisierungen ist die Vernachlässigung der kollektiven Determinante. Zwar erwähnen Oberman (1993), Baron (1995b) und Boddewyn (2000), dass einige politische Ressourcen mit Akteuren außerhalb des Unternehmens geteilt werden können, aber der Gedanke, dass die Unterstützung von weiteren Stakeholdern für die Interessen eines Unternehmens genutzt werden können, fehlen bisher. Zwar kann das Unternehmen einen Ressourcentyp „Stakeholderunterstützung“ selber nicht besitzen, aber es kann sehr wohl diese Unterstützung beeinflussen und nutzen. Das politische Gewicht dieser Unterstützung hängt dabei von der Anzahl<sup>70</sup>, der Einigkeit bei Forderungen<sup>71</sup> und der Vielfalt der Akteure<sup>72</sup> ab. Damit führt Dahan (2005b: 46) eine neue Determinante politischer Ressourcen ein, die rein kollektive Eigenschaften besitzt und im Gegensatz zu vorherigen Typologisierungen individuelle Ressourcen als kollektiv betrachtet.

Eine letzte Ergänzung bisheriger Typologisierungen erfolgt mit Dahans (2005b: 46) Vorschlag, Veranstaltungs- und Freizeitaktivitäten von Unternehmen zur Beziehungspflege mit politischen Akteuren als neue Determinante aufzuneh-

---

<sup>70</sup> Zum Beispiel Mitarbeiterzahl, Anzahl der beteiligten Unternehmen oder Anzahl der Mitglieder von (Bürger-)Initiativen.

<sup>71</sup> Einstimmigkeit ist dabei als erfolversprechender einzustufen.

<sup>72</sup> Um den Eindruck von purem Eigeninteresse zu vermeiden, ist es hilfreich, viele Unternehmen oder unterschiedliche soziale Gruppen zusammen zu bringen.

men.<sup>73</sup> Der Vorschlag speist sich aus zahlreichen Berichten empirischer Studien, die diese Determinante beschreiben. Hierin wird berichtet, wie Unternehmen oder Verbände zu Informationsveranstaltungen<sup>74</sup>, Firmenbesuchen, Weiterbildungsveranstaltungen, Podiumsdebatten, Empfängen, Frühstückstreffen oder Abendveranstaltungen<sup>75</sup> einladen. Bei den diversen Veranstaltungen geht es in erster Linie darum, die uneingeschränkte (und i.d.R. offenere) Aufmerksamkeit der politischen Entscheidungsträger oder Journalisten zu erlangen. Um diesen privilegierten Zugang zu politischen Entscheidungsträgern zu bekommen, findet unter den Unternehmen eine Art Wettlauf um das ausgefallendste Programm oder den exquisitesten Ort statt. Diese Praxis wird allerdings je nach landesüblicher Gesetzgebung beschränkt. Während die Gesetzeslage in den USA recht strenge Regel vorschreibt, ist die Praxis in der meisten Länder der EU eher laxer (Ahrens, 2007; Sebaldt, 2007). Berücksichtigt man die hier gemachten (kritischen) Anmerkungen so ergibt sich eine neue Typologisierung politischer Ressourcen. Die dazu gehörigen Determinanten politischer Ressourcen sind in Tabelle 2 dargestellt.

Abschließend soll auf die hinter den Determinanten liegenden Dimensionen (in Klammern benannt) eingegangen werden. Einige der in Tabelle 2 aufgeführten politischen Ressourcen lassen sich in *interne* und *externe* Dimension unterscheiden. So können Expertise, finanzielle Ressourcen, organisationale Ressourcen und Freizeitangebote intern bereitgestellt und entwickelt werden. Gerade diese Ressourcen können aber auch durch die Beauftragung externer Lobbyisten, PA-Agenturen, eines Verbandes oder Rechtsanwaltes externalisiert werden. Einige politische Ressourcen sind allerdings schon durch ihre Charaktereigenschaften von externer Dimension. So können Beziehungsressourcen, Reputation, Image und Unterstützung durch Stakeholder zwar vom Unternehmen beeinflusst werden, aber niemals in deren Besitz und damit vollständige Kontrolle gelangen.

Zwei weitere Dimensionen sind (unternehmens-) *individuelle* und *kollektive* Ressourcen. Alle in Tabelle 2 aufgeführten Ressourcen können auf beiden Dimensionsebenen entwickelt und genutzt werden. Auf (unternehmens-) individueller Ebene geschieht dies durch eigene Abteilungen und Personal. Auf kollektiver Ebene kann dies durch formelle Zusammenschlüsse (z.B. Verband od. strategische Allianz) oder informelle Kooperationsvereinbarungen gesche-

---

<sup>73</sup> Im Folgenden als „Freizeitangebote“ bezeichnet. Dahan (2005b: 47) selbst nennen diese Determinante „recreational skill“.

<sup>74</sup> In Deutschland z.B. in Form parlamentarischer Abende.

<sup>75</sup> So lädt z.B. die Mehrzahl der in Berlin vertretenen Unternehmen zu Sommerfesten oder parlamentarische Abende ein.

hen. Diese Zusammenschlüsse führen zur Entwicklung kollektiver Ressourcen, wie bspw. die Unterstützung durch Stakeholder.

Die Dimensionen *kurz-*, *mittel-* und *langfristig* bilden die abschließende Unterscheidungsmöglichkeit. Im Hinblick auf einen Unternehmenswettbewerb beschreiben Prahalad/Hamel (1990), dass einige Ressourcen nur produktspezifisch und für die Dauer des Produktlebenszyklus genutzt werden können. Andere Ressourcen sind hingegen auch darüber hinaus für andere Aktivitäten und Produkte nutzbar, insb. sog. Kernkompetenzen. Diese Feststellung gilt auch im politischen Wettbewerb. Einige Ressourcen lassen sich nur für die Dauer eines politischen Themas nutzen (z.B. öffentliches Image, Unterstützung durch Stakeholder). Andere Ressourcen wiederum (Reputation bei politischen Akteuren, persönliche Netzwerke, finanzielle Ressourcen oder Expertise in Politik/Administration) sind durchaus für andere politische Themen nutzbar. Themenspezifische Ressourcen sind daher als kurzfristig und themenübergreifende Ressourcen als langfristig einzustufen.

Der abschließende Hinweis von Dahan (2005b) bezieht sich auf die Notwendigkeit empirischer Untersuchungen. „An avenue for further research would be to validate this conceptualisation empirically, either through indepth case studies or large scale surveys“ (ebd.: 52). Diesen Appell aufgreifend, wird sich diese Arbeit im empirischen Teil der Untersuchung an seinem Konzept orientieren und es bei der Operationalisierung berücksichtigen. Bevor dies geschieht, wird im Folgenden die zweite theoretische Basis der Arbeit vorgestellt: Die Theorie der Pfadabhängigkeit und die Möglichkeit der Anwendung auf den Untersuchungsgegenstand PA.

**Tabelle 2: Typologisierung politischer Ressourcen**

<b>Politische Ressource</b>	<b>Determinanten</b>
Expertise	In den Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technik/Technologie</li> <li>• Wirtschaft/Management</li> <li>• Recht</li> <li>• Politik/Administration</li> <li>• Soziales</li> <li>• Umwelt</li> </ul>
Finanzielle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahlkampf-/Parteispenden (direkte Ressourcen)</li> <li>• Sonstige Spenden für bspw. Sozial- oder Umweltbelange (indirekte Ressourcen)</li> </ul>
Beziehungsressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedschaft in politischen Ausschüssen (formell)</li> <li>• Persönliche Kontakte/Netzwerke zu politischen Akteuren (informell)</li> </ul>
Organisationale Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensrepräsentanz/Public Affairs-Abteilung (intern)</li> <li>• Public Affairs-Agentur im Auftrag oder Verbandsmitarbeit (extern)</li> </ul>
Reputation bei politischen Akteuren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputation des Geschäftsführers/Vorstandes (individuelle Reputation)</li> <li>• Reputation des Unternehmens als Ganzes (institutionelle Reputation)</li> </ul>
Öffentliches Image	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristige Wahrnehmung in der Öffentlichkeit</li> </ul>
Unterstützung durch Stakeholder	Legitimität und politisches Gewicht durch u.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koalitionsbildung (kurzfristig)</li> <li>• Strategische Allianzen (kurz- bis mittelfristig)</li> <li>• Verbandsmitgliedschaft (langfristig)</li> <li>• Anzahl, Einheit und Vielfalt der unterstützenden Stakeholder (formell bis informell)</li> </ul>
Freizeitangebote	Gewinnung bevorzugter Aufmerksamkeit durch u.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranstaltungen</li> <li>• Feste</li> <li>• Besichtigungen</li> <li>• Weiterbildung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Dahan (2005a: 14; 2005b: 47).

### 3.3 Theorie der Pfadabhängigkeit

#### 3.3.1 Was ist Pfadabhängigkeit? Definition, Ursprung und Kritik

##### *Definition*

Dem Begriff der Pfadabhängigkeit wird unmittelbare politische Relevanz zugeschrieben, weil er häufig gemeinsam mit der Idee daher kommt, dass sich „falsche Pfade“ ereignen können, wenn man den Dingen ihren Lauf lässt. Die Grundproblematik der Pfadabhängigkeit besagt, dass Prozesse in unerwünschten Entwicklungspfaden verharren können, so dass Korrekturen auf einer anderen Ebene (z.B. der Gesetzgebung oder des Unternehmensvorstandes) erforderlich werden (Ackermann, 2001: 4).

Trotz der Verbreitung des Begriffs Pfadabhängigkeit, wird selten präzisiert, was darunter verstanden wird. Oft werden die damit verbundenen Eigenschaften wie „history matters“ oder „ineffiziente Entwicklungen“ gleichgesetzt, ohne dass klar ist, ob diese als Definitionskriterien für Pfadabhängigkeit oder zum Zwecke der Analyse von Ursache-Wirkungszusammenhängen verwendet werden. Selbst bei Brian Arthur, der grundlegende Arbeiten auf dem Gebiet geleistet hat, ist oft unklar, was er genau unter Pfadabhängigkeit versteht, da er teilweise widersprüchliche und überlappende Begriffe nutzt.<sup>76</sup> Trotz der wirren Begriffsverwendungen, wird jedoch klar, dass *Nonergodizität* – ein Begriff der gleichbedeutend verwendet wird mit der Existenz *multipler Gleichgewichte* – eine Art notwendige Bedingung dafür ist, dass Pfadabhängigkeit überhaupt mit *Historizität* in Verbindung gebracht werden kann (Ackermann, 2001: 9 f.). Betrachtet man *ergodische* Prozesse, die nur *ein* Gleichgewicht aufweisen, stellt man ein Ergebnis unabhängig des Pfades fest. Historische Ereignisse spielen für den Ausgang keine Rolle. Hingegen spielen bei *nicht-ergodischen* Prozessen,

---

<sup>76</sup> Zum Beispiel bleiben der Bezug der Begriffe Pfadabhängigkeit, Selbstverstärkung bzw. positive Rückkopplung zueinander unklar. So beschreibt er Pfadabhängigkeit als *Eigenschaft* selbstverstärkender Prozesse (Arthur, 1994: 112 f.), an anderer Stelle hingegen als *Ursache*, wenn er schreibt: „We can see (...) that path dependence can *create* a dynamical system of the (...) self-reinforcing type (...)“ (ebd.: 35, eig. Herv.). Im weiteren Verlauf spricht er im Zusammenhang mit Pfadabhängigkeit vom „nonergodic ‚increasing returns‘ case“ (ebd.: 46), woraus man Nonergodizität als *Eigenschaft* selbstverstärkender Prozesse verstehen kann. Und weiter scheint Arthur Nonergodizität (bzw. multiple Gleichgewichte) als *mögliche Folge* pfadabhängiger Prozesse anzusehen, die eintreten *kann* wenn Selbstverstärkung gegeben ist: „With self-reinforcing path-dependence, a *multiplicity* of possible structures can result“ (ebd.: 36. H.i.O.).

die diverse Ergebnisse ermöglichen, „kleine historische Ereignisse“<sup>77</sup> eine ausschlaggebende Rolle. Welches Ergebnis sich einstellt, hängt davon ab, welchen konkreten, historischen Pfad der Prozess nimmt. Solche Prozesse „entsinnen sich“ ihrer Geschichte (Arthur, 1994: 23; Arthur et al., 1994: 45).

Neben Arthur nennt auch Paul David *Nonergodizität* als definitorische Eigenschaft von Pfadabhängigkeit (1985: 332). Diese Arbeit orientiert sich an der Definition Paul Davids: „A path dependent stochastic process is one whose asymptotic distribution evolves as a consequence (function) of the process' own history“ (1997: 14). Und weiter bezeichnet der Begriff der Pfadabhängigkeit die dynamische Eigenschaft von ökonomischen Allokationsprozessen, die aus Marktsicht nicht zwangsläufig zu einem globalen Optimum führen (David, 1985: 332). Als Definitionsmerkmale pfadabhängiger Prozesse lassen sich festhalten, dass: (1) das Ergebnis sich daraus ergibt, welche zeitliche Entwicklung der Prozess nimmt (*Historizität*); (2) die Frage, welches Ergebnis sich einstellt, nur der Prozess selbst beantworten kann (*positive Rückkopplungen*) und (3) mehrere Ergebnisse denkbar sind (*multiple Gleichgewichte*) (Ackermann, 2001: 11).

Dass „die Geschichte eine Rolle spielt“, ist eine der Grundbotschaften von Pfadabhängigkeit.<sup>78</sup> In der Literatur wird häufig davon ausgegangen, dass Pfadabhängigkeit sich überhaupt nur unter dem Einfluss von geschichtlichen Abläufen ereignet. So schreibt North, „path dependence means that history matters“ (1990: 100). Ähnlich assoziiert Hodgson Pfadabhängigkeit mit der Vorstellung „that the future development of an economic system is affected by the path it has traced out in the past“ (1993: 203). Daraus ist abzulesen, dass Pfadabhängigkeit ein sequentieller Prozess ist, in dem die aus historischen Entwicklungen resultierenden Bedingungen zukünftige Entwicklungen beeinflussen, jedoch nicht determinieren. Wir haben es bei dem Phänomen der Pfadabhängigkeit mit einem „Mittelweg zwischen einem zufälligen Verlauf einerseits und einem determinierten Verlauf von Ereignissen andererseits“ zu tun (Leipold, 1996: 95). Sutton fordert weitergehend, dass wir der Geschichtlichkeit der Welt Rechnung tragen sollen, wenn wir Hypothesen über sie formulieren (1994: 41). Auch Paul David fordert indirekt, ökonomische Theorien systematisch durch das Studium konkreter historischer Ereignisfolgen zu ergänzen, und behauptet, dass Ökonomen ihre Aufgabe, die wirtschaftliche Realität zu erklären, besser bewältigen könnten, wenn sie sich verstärkt mit der Wirtschaftsgeschichte auseinandersetzen würden (1985: 332; 1997: 42). In-

<sup>77</sup> So formuliert es Arthur (1994: inbes. Kapitel 2).

<sup>78</sup> In der ökonomischen Literatur taucht das Historizitätsprinzip auch häufig unter dem Begriff „history matters“ auf.

dem man von der Existenz eines eindeutig bestimmbar Gleichgewichts in der Ökonomie ausging, wurde die Historizität lange aus der Analyse ausgeklammert.<sup>79</sup> Traditionell spielen historische Zufälligkeiten bei einem erheblichen Teil der ökonomischen Forschung also keine Rolle. Es sollte aber nicht vergessen werden, dass es die Ökonomen mit einem Untersuchungsgegenstand zu tun haben, in dem menschliches Handeln und menschliche Kreativität eine entscheidende Rolle spielen. Diese Tatsache ist allerdings mit der deterministischen Vorstellung ökonomischer Entwicklung als Konvergenz auf ein eindeutig bestimmbar Gleichgewicht letztlich unvereinbar (Buchanan & Vanberg, 1991: 169 f.). Zu beachten bleibt, „(...) dass die Geschichte eine Rolle spielt, aber nicht alle Phänomene, bei denen Geschichte eine Rolle spielt, sind pfadabhängig“ (Keilbach, 2002: 247 f.).

Neben historischen Ereignisfolgen bei der Bestimmung von pfadabhängigen Prozessen, sollen mit *positiven Rückkopplungen* und *multiplen Gleichgewichten* zwei weitere determinierende Eigenschaften von Pfadabhängigkeit näher beleuchtet werden.<sup>80</sup> Positive Rückkopplung meint, dass das Ergebnis, welches sich bei einem pfadabhängigen Prozess einstellt, nur durch den Prozess selbst beantwortet werden kann. Brian Arthur argumentiert, dass das Vorliegen von positiven Rückkopplungen oder von Selbstverstärkung die Ursache von Pfadabhängigkeit ist (1994: 112). Positiv ist dabei nicht normativ gemeint, sondern bezeichnet lediglich den Umstand, dass bei Prozessabläufen die Zunahme (Abnahme) einer bestimmten Variablen zu einer weiteren Zunahme (Abnahme) dieser Variablen führt. Der Begriff der Bifurkation spielt hierbei eine zentrale Rolle. Damit sind bestimmte Punkte in der Entwicklung von Systemen gemeint, an denen „kleine Ursachen große Wirkungen“ hervorbringen können, indem sie darüber entscheiden, welchen weiteren Verlauf das System nimmt, welchem „Pfad“ es folgt. Systeme, in denen positive Rückkopplungen vorliegen, zeichnen sich – im Gegensatz zu einem System ohne positive Rückkopplungen und *einem* stabilen Gleichgewicht – durch das Vorhandensein mehrerer Gleichgewichte aus. Dies erklärt, warum positive Rückkopplungen die Ursache für Nonergodizität sind (Arthur, 1994: 113). Ein stabiles Gleichgewicht ist definitionsgemäß ein Gleichgewicht, zu dem das System nach Abweichungen immer wieder zurückkehrt. Mit dem Begriff Gleichgewicht soll gemeint sein, dass sich beschreibbare Systemeigenschaften herausbilden können, die sich durch relative Stabilität über längere Zeit auszeichnen. Die möglichen Gleichgewichte

---

<sup>79</sup> So etwa, wenn angenommen wird, dass durch exogene Veränderungen in Angebot und Nachfrage verursachte Preissteigerungen Anpassungsreaktionen auslösen, die zu Preissenkungen führen (und umgekehrt). Marktgleichgewichte sind somit selbstkorrigierend.

<sup>80</sup> In der ökonomischen Literatur werden positive Rückkopplungen auch unter dem Begriff „increasing returns“ verwendet.



können ex-ante nicht bekannt sein – Ausnahmen sind klar umrissene Felder – und in vielen Fällen erweisen sich Voraussichten als Trugbild einer Ex-post-Betrachtung. Allgemein lässt sich feststellen, dass die Menge möglicher Gleichgewichtslösungen vielfältig und nicht prospektiv bestimmbar ist (Ackermann, 2001: 19).

### *Ursprung*

Phänomene der Pfadabhängigkeit bezogen sich zu Beginn der wissenschaftlichen Debatte vornehmlich auf Beobachtungen im technologischen Bereich.<sup>81</sup> Von Brian Arthur und Paul David sind hierbei die entscheidenden Denkanstöße geleistet worden. Beide untersuchten die Evolution von Technologien, die positive Netzwerkexternalitäten aufweisen, d.h. der Nutzengewinn der Technologien steigt mit steigender Anwenderzahl (Arthur, 1988, 1989; David, 1985). Entscheidend für den Erfolg sind die historische Entwicklung der Technologie, die Umstände des Markteintritts sowie die selbstverstärkenden Effekte durch die zunehmende Nutzung. Die prominentesten empirischen Beispiele für Pfadabhängigkeit sind das Polya-Urnen-Modell (Arthur et al., 1994), die QWERTY-Tastatur (David, 1985, 1986) und das „Snow-shoveling-Problem“ (David, 1993). Ackermann (2001: 59 ff.) hat die Diskussion der Ursachen für positive Rückkopplung bei Technologien zusammengefasst und kommt auf vier Aspekte: (1) dynamische und statische Skalenerträge, (2) direkte Netzwerkexternalitäten, (3) Komplementarität der Bestandteile eines technologischen Systems und (4) Lerneffekte.<sup>82</sup>

Ein weiteres durch die Debatte um Pfadabhängigkeiten beeinflusstes Forschungsfeld ist das des institutionellen Wandels. Zu den bisherigen Aspekten wie die begrenzte Rationalität der Akteure, das Versagen kollektiver Entscheidungsprobleme oder Macht, die den Wandel von Institutionen maßgeblich beeinflussen, ist das Konzept der Pfadabhängigkeit als ein weiterer Aspekt hinzugekommen. Die entscheidenden Forschungsbeiträge hierzu haben die Autoren Douglas North (1990: 90 ff.) und Paul David (1993: 208 ff.) geleistet. Dabei vertritt North die These, dass mit kleinen Modifikationen alle vier von Arthur in Bezug auf die Evolution von Technologien identifizierten Rückkopp-

---

<sup>81</sup> Dabei hat sich die Theorie der Pfadabhängigkeit v.a zur Erklärung der Durchsetzung technologischer Standards durchgesetzt. Für einige Beispiele vgl. die Arbeiten von Arthur (1990), Carlsson (1997), Cowan (1986), Dougan/Bronson (2003), Dosi (1982), Farrell/Saloner (1986), Foray (1997), Henderson/Clark (1990), Katz/Sharpio (1986), Redding (2002) und Windeler (2003).

<sup>82</sup> Auf die Erläuterung der einzelnen Bestandteile wird an dieser Stelle verzichtet und auf die entsprechenden Ausführungen bei Ackermann (2001: 59-72) verwiesen.

lungsmechanismen auch auf Institutionen übertragbar sind (1990: 95 ff.). Aufbauend darauf bettet North das Theorem der Pfadabhängigkeit in seine Theorie des institutionellen Wandels ein (1993: 17 f.; 1995: 10 f.). Hierbei untersucht er die Frage, warum bei der Evolution eines Institutionensystems zu Beginn zahlreiche verschiedene Richtungen offen stehen, der Wechsel eines einmal eingeschlagenen Weges hingegen sehr schwierig ist.<sup>83</sup> Daran anschließend hat sich eine Reihe von Autoren aus ökonomisch-institutioneller Perspektive mit dem Thema Pfadabhängigkeit auseinandergesetzt.<sup>84</sup> Auch diesbezüglich hat Ackermann (2001: 87 ff.) die Diskussion zusammengefasst und macht drei Arten von positiven Rückkopplungen bei Institutionen aus: (1) Koordinationseffekte, (2) Komplementaritätseffekte und (3) institutionelles Lernen und mentale Modelle.<sup>85</sup>

Aus den Bereichen historische Soziologie<sup>86</sup> und Politikwissenschaft sind mit den Aspekten *Macht* und *empfundene Legitimität* als Ursachen für Pfadabhängigkeit zwei weitere wichtige Erkenntnisse in die Diskussion eingeflossen. So entstanden im politikwissenschaftlichen Umfeld zahlreiche Arbeiten die politische Prozesse als pfadabhängig konzeptualisieren.<sup>87</sup> Die Untersuchungen bauen im Wesentlichen auf den Erkenntnissen der institutionenökonomischen Literatur von North auf, wobei eine Abstraktion vom streng nutzentheoretischen Paradigma erfolgt. Pierson führt vier Eigenschaften politischer Prozesse auf, die erklären, warum Pfadabhängigkeit sich gut zur Analyse politischer Prozesse eignet: „(1) the central role of collective action, (2) the high density of institutions, (3) the possibilities for using political authority to enhance sym-

---

<sup>83</sup> Mit Hilfe der folgenden fünf Theoreme analysiert er diese Frage. Diese lauten in Kurzform: (1) Institutioneller Wandel entsteht durch die wechselseitige Beeinflussung von Organisationen und Institutionen. (2) Im Wettbewerb wird Wissensvorsprung zum strategischen Erfolgsfaktor. (3) Die institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen beeinflussen nachhaltig die Art und Weise, wie Organisationen und ihre Mitarbeiter Wissen erwerben. (4) Die Wahrnehmung von Organisationen und ihren Mitarbeitern hängt von individuellen und gemeinsamen mentalen Modellen ab. (5) Institutioneller Wandel ist pfadabhängig.

<sup>84</sup> Siehe dazu stellvertretend die Arbeiten von Crouch/Farrell (2002), David (2001), Deeg (2001), Karim/Mitchell (2000), Katz/Shapiro (1985), Kiwit/Voigt (1995), Krugmann (1991), Porac et al. (1995) und Witt (1997).

<sup>85</sup> Auf die Erläuterung der einzelnen Arten wird verzichtet und auf die entsprechenden Ausführungen bei Ackermann (2001: 87-99) verwiesen.

<sup>86</sup> Auf diesen Bereich wird aus inhaltlichen Gründen nicht weiter eingegangen. Es sei v.a. auf die Arbeiten von Mahoney (2000) und Mahoney/Rueschemeyer (2003) verwiesen. Hier werden v.a. „reactive sequences“ als Ursache für Pfadabhängigkeit angesehen. Gemeint sind damit so etwas wie kausale Zusammenhänge im Prozessverlauf (Beispiel: Auf A folgt B, das zu C führt) (Mahoney, 2000: 526).

<sup>87</sup> Vgl. die Arbeiten von Collier/Collier (1991), Hacker (1998), Lindner (2003), Pierson (2000) und Thelen (1999).

metries of power, and (4) its intrinsic complexity and opacity” (2000: 257 ff.). Zur kurzen Erläuterung der einzelnen Punkte: Politische Ergebnisse sind i.d.R. durch den Charakter öffentlicher bzw. kollektiver Güter geprägt. Die von North in die Diskussion eingebrachten adaptiven Erwartungen spielen damit auch für kollektive Güter eine wichtige Rolle (ebd.: 258). Der zweite Aspekt greift die Argumentation über die Komplementarität von Institutionen auf und wird von Pierson mit Bezug auf North direkt auf politische Institutionen übertragen. Beim dritten Aspekt handelt es sich um die grundsätzliche Möglichkeit, dass Institutionen Machtasymmetrien schaffen, die begünstigte Akteure dazu nutzen können ihre Macht weiter zu verstärken. Der abschließende vierte Punkt greift die generelle Komplexität und Undurchsichtigkeit des politischen Alltags auf. So fehlt die Möglichkeit, Ergebnisse oder Leistungen objektiv zu messen und Akteure neigen in schwer zu bewertenden Situationen dazu, Informationen nur noch selektiv wahrzunehmen (Kieser et al., 1998: 126). Diese Prozesse können dann pfadabhängige Verläufe nehmen (Pierson, 2000: 260). Zusammenfassend für die vorangegangene Diskussion sind die positiven Rückkopplungsmechanismen technologischer und institutioneller Pfadabhängigkeit in Tabelle 3 aufgeführt.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Für die Reproduktionsmechanismen Koordinationseffekte, Investitionseffekte, Machteffekte, Lerneffekte und Komplementaritätseffekte findet sich bei Schäcke (2006: 54-64) eine weiterführende Betrachtung.

**Tabelle 3: Positive Rückkopplungsmechanismen**

Mechanismus	Ursprung
(1) Dynamische und statische Skalenerträge	Technologische Pfadabhängigkeit
(2) Direkte und indirekte Netzwerkexternalitäten	Technologische Pfadabhängigkeit
(3) Komplementaritätseffekte	Technologische und institutionelle Pfadabhängigkeit
(4) Lerneffekte	Technologische und institutionelle Pfadabhängigkeit
(5) Adaptive Erwartungen	Technologische und institutionelle Pfadabhängigkeit
(6) Koordinationseffekte	Institutionelle Pfadabhängigkeit
(7) Machteffekte	Institutionelle Pfadabhängigkeit

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Sydow et al. (2005: 7)

#### *Kritik*

Die Thesen zur Pfadabhängigkeit sind nicht unbestritten geblieben. Vor allem Liebowitz/Margolis (1990; 1994; 1995a; 1995b) haben in einer Reihe von Publikationen das Konzept der Pfadabhängigkeit von Technologien kritisiert. Dabei stellen sie zumeist die Ineffizienzthese in Frage und stellen sich gegen die Thesen, positive Rückkopplungen könnten zu Evolutionsversagen führen und bestreiten die Wirkung positiver Netzwerkeffekte. Als Gegenargument verweisen sie auf den Fall, dass Pfade auch Optimallösungen repräsentieren können. Außerdem machen sie deutlich, dass in vielen Fällen die Suboptimalität erst ex post konstatiert wird. Dabei wird vernachlässigt, dass zum eigentlichen Entscheidungszeitpunkt für eine Technologie diese Informationen gar nicht vorhanden waren und damit unter dem gegebenen Wissensstand möglicherweise optimal gewählt worden war. Die Brisanz der Pfadabhängigkeit schwächen die Autoren weiter ab, indem sie argumentieren, dass bei ineffizienten Lösungen in aller Regel die Möglichkeit der Behebbarkeit (d.h. also Flexibilität) besteht. Im Sinne der Neoklassik gehen sie davon aus, dass Pfade, die unter Umständen sogar bewusst herbeigeführt werden, im Kern effiziente Lösungen darstellen, anderenfalls wären sie schon im Rahmen von Marktanpassungsprozessen revidiert worden. Um der Kritik von Liebowitz/Margolis entgegenzuhalten wird argumentiert, dass sie nicht nur die kollektive Dynamik in eine individuelle uminterpretieren, sondern auch und v.a. Lock-ins nachträglich rationalisieren (Ackermann, 2001: 73 ff.; David, 1997: 256 f.). Gänzlich zurückweisen lässt sich

die Kritik von Liebowitz/Margolis aber nicht (vgl. auch Ortman, 1995a: 160, Fn. 8). So muss im Einzelfall entschieden werden, ob und in welchem Ausmaß Pfade relativ zu theoretisch bestimmten Optimallösungen „optimal“ oder „suboptimal“ sind.<sup>89</sup> Dies hängt nicht zuletzt auch vom verwendeten Beurteilungsrahmen ab.

### 3.3.2 Eigenschaften pfadabhängiger Prozesse

Wie oben dargestellt, wird Pfadabhängigkeit durch positive Rückkopplungen verursacht. Dieser Prozess lässt sich nach Arthur durch drei Eigenschaften charakterisieren, welche im Folgenden erläutert werden sollen (vgl. dazu Arthur, 1994: 14, 112 f. sowie Arthur et al. 1994: 46.):

1. *Nichtvorhersehbarkeit*: Gemeint ist hiermit, dass sich im Vorfeld nicht sagen lässt, welches der vielen möglichen Ergebnisse eintritt. „Kleine historische Ereignisse“ – wie Arthur es nennt – entscheiden beim Vorliegen positiver Rückkopplungen darüber, welchen Verlauf ein Prozess nimmt.

2. *Inflexibilität*: Inflexibilität lässt sich v.a. dann beobachten, wenn ein Prozess ein stabiles Gleichgewicht erreicht hat, da dieses selbstständig nicht verlassen werden kann. Während modelltheoretischen Überlegungen<sup>90</sup> darauf abzielen diese Effekte zu illustrieren, lässt sich dies in der Realität so nicht beobachten. Historische Betrachtungen zeigen, dass in der realen Welt nichts endgültig ist und dass es folglich auch keine vollkommene Inflexibilität gibt, ebenso wenig wie vollkommene Flexibilität. Die Frage lautet also: *Wie* inflexibel müssen Prozesse sein, damit man sie inflexibel nennen kann? Ohne Inflexibilität wären jederzeit – und ohne Kosten – Korrekturen möglich, so dass es ein Ineffizienzproblem pfadabhängiger Prozesse nicht geben könnte. Das Vorhandensein multipler Prozesse ist dabei eine Art notwendige Bedingung, da man die Frage nach der Bewertung alternativer Zustände nur sinnvoll stellen kann, wenn verschiedene Zustände möglich sind. „Ursache für die Inflexibilität von Pfaden sind positive Rückkopplungen – oder anders formuliert: Die selbstverstärkenden Effekte, die Pfadabhängigkeit verursachen, sind auch dafür verantwortlich, dass der Prozess nicht in der Lage ist, Ex-post-Korrekturen *selbst* vorzunehmen“ (Ackermann 2001: 38 f., H.i.O.). In diesem Zusammenhang ist

---

<sup>89</sup> Kollektive Ineffizienzen können individuell vorteilhaft sein (z.B. für die Hersteller, die sich jahrelang auf QWERTY-Tastaturen spezialisiert haben).

<sup>90</sup> Siehe Arthur et al. (1994: 36 f.) und David (1993: 212 ff.; 1997: 32 f.) für eine Zusammenfassung der Eigenschaften solcher Modelle.

Ursachenforschung notwendig und es muss geklärt werden, warum alternative Zustände nicht eintreten, obwohl sie besser sind.

3. *Potenzielle Ineffizienz*: Die Pfadabhängigkeit verdankt ihre Brisanz insb. dem Verweis auf die *potenzielle* Ineffizienz ökonomischer Entwicklungen und dem damit eingehenden Befund beharrlicher suboptimaler Lösungen. Der Befund steht in starkem Widerspruch zur neoklassischen Markttheorie und besagt, dass Marktprozesse trotz prämissenkonformer Ausgangsbedingungen nicht zu den erwarteten optimalen Gleichgewichten führen. Es scheint ein stabilisierendes Marktversagen vorzuliegen. Dieser erstens mögliche und zweitens dauerhafte Zustand kann dann als Lock-in beschrieben werden, d.h. es wird eine Lösung erreicht, die dann nur noch sehr schwer wieder zu verlassen ist (Arthur, 1988: 10). Im Extremfall verfestigt sich ein zunächst noch offener Prozess zu einem deterministischen Verlauf.

Nichtvorhersehbarkeit unterstreicht die Offenheit und Nichtdeterminiertheit pfadabhängiger Prozesse, während Inflexibilität eine Zeitkomponente in die Betrachtung einführt und damit die Vorstellung irreversibler Zeit. Diese drei Eigenschaften sind bezeichnend für die Historizität pfadabhängiger Prozesse und liefern Argumente dafür, dass „die Geschichte eine Rolle spielt“. Im Gegensatz dazu steht potenzielle Ineffizienz dafür, dass pfadabhängige Prozesse zu unerwünschten Ergebnissen führen *können*, aber nicht müssen. Kommt die Inflexibilität hinzu, ergibt sich hier ein möglicher Dauerzustand (Ackermann 2001: 21). Diese Zusammenhänge sind in einer Ex-ante- als auch Ex-post-Analyse zu erkennen, wobei aus betriebswirtschaftlicher Sicht – und hier insb. der Managementperspektive – ein starkes Anliegen zur Auflösung unerwünschter Pfade bestehen sollte. Denn wenn einmal potenziell ineffiziente Pfade eingeschlagen sind, ist eine Korrektur stets mit großen Schwierigkeiten verbunden. Eine potenzielle „Lock-in-Situation“, könnte mithilfe der Erkenntnisse aus der Theorie der Pfadabhängigkeit besser erklärt und somit ex-ante möglicherweise verhindert bzw. ex-post aufgelöst werden.<sup>91</sup>

### 3.3.3 Abgrenzung zu anderen Erklärungen für strategische Trägheit

Während in den vorangehenden Abschnitten dargestellt wurde, was unter der Theorie der Pfadabhängigkeit verstanden werden soll und welche Aspekte diese charakterisieren, folgt nun eine Abgrenzung zu zwei anderen möglichen Erklärungsansätzen für die Ursachen von strategischer Trägheit (Inertia) bzw.

---

<sup>91</sup> Zur hier angedeuteten Thematik der Pfadauflösung bzw. -brechung vgl. auch Abschnitt 3.3.4 dieser Arbeit.

(institutioneller) Inflexibilität. Damit soll die Theorie der Pfadabhängigkeit klarer abgegrenzt werden und damit auch, was darunter zu verstehen ist und was nicht. Die dargestellten alternativen Erklärungsansätze sind (1) das Gefangenendilemma und (2) Probleme kollektiver Entscheidungsprozesse.<sup>92</sup>

Die erste alternative Ursache für strategische Trägheit kann mithilfe der spieltheoretischen Überlegungen zum *Gefangenendilemma* erläutert werden. Die Auszahlungsstruktur eines Gefangenendilemmas zeigt, dass bei rationaler Wahl beide Parteien die Strategie „defektieren“ wählen und sich somit eine für beide Parteien schlechtere Position ergibt, als wenn sie „kooperieren“ gewählt hätten. Ebenso wie Pfadabhängigkeit stellt das Gefangenendilemma ein Beispiel dafür dar, dass individuell rationales Verhalten zu einem Ergebnis führt, das für alle Beteiligten unerwünscht ist (Ackermann, 2003: 234). Beim Gefangenendilemma wird von ein der Pfadabhängigkeitsproblematik abweichendes Problem erläutert. Es geht darum, dass trotz der ständigen Versuchung, sich auf Kosten anderer besser zu stellen, sowie der ständigen Gefahr, von anderen übervorteilt zu werden, kooperatives Verhalten etabliert und stabilisiert werden kann. Hier ist allerdings keine positive Rückkopplung zu beobachten: „Unkooperatives Verhalten wird nicht attraktiver, je mehr andere in der Population sich ebenfalls unkooperativ verhalten“ (ebd.).<sup>93</sup>

Als zweite alternative Ursache von strategischer Trägheit kann man auch dazu neigen, von Pfadabhängigkeit zu sprechen, wenn ein organisierter, kollektiver Wechsel zu „besseren“ Pfaden nicht zu Stande kommt, weil *Probleme kollektiver Entscheidungsprozesse* (z.B. die Größe der Organisation) dies verhindern. Demzufolge wird ein Wechseln der Pfade nicht zu Stande kommen, weil die Organisation eines kollektiven Pfadwechsels aufgrund des großen Umfangs zu Trittbrettfahrerverhalten verführen kann: Je größer und heterogener die Gruppe, desto größer werden die Kosten sein, einen konzentrierten Pfadwechsel zu organisieren und desto unwahrscheinlicher wird es, dass jemand diesen Pfadwechsel finanziert (i.a.A. Olson, 1965). Dass Pfadwechsel so etwas wie öffentliche Güter darstellen, ist jedoch ein allgemeineres Problem. Der Punkt, um den es hier geht, ist, dass es nicht sinnvoll erscheint, nur dann von Pfadab-

---

<sup>92</sup> Diese Auswahl folgt der von Ackermann (2001: 45-56; 2003: 232 ff.), ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Es ist der nutzentheoretische Fokus des Autors zu beachten, der nicht uneingeschränkt für die Übertragung auf Fragen der Strategie- und Organisationsforschung gilt. Daher wird auch der Einfluss von Macht als alternative Erklärung ausgeschlossen. Macht stellt im theoretischen Verständnis dieser Arbeit gerade einen möglichen Reproduktionsmechanismus dar (vgl. Tabelle 3).

<sup>93</sup> Eine positive Rückkopplung zwischen dem individuellen Nutzen einer Verhaltensweise und der Verbreitung dieser Verhaltensweise liegt hingegen beim *Koordinationsspiel* vor (Boyer & Orléan, 1997).

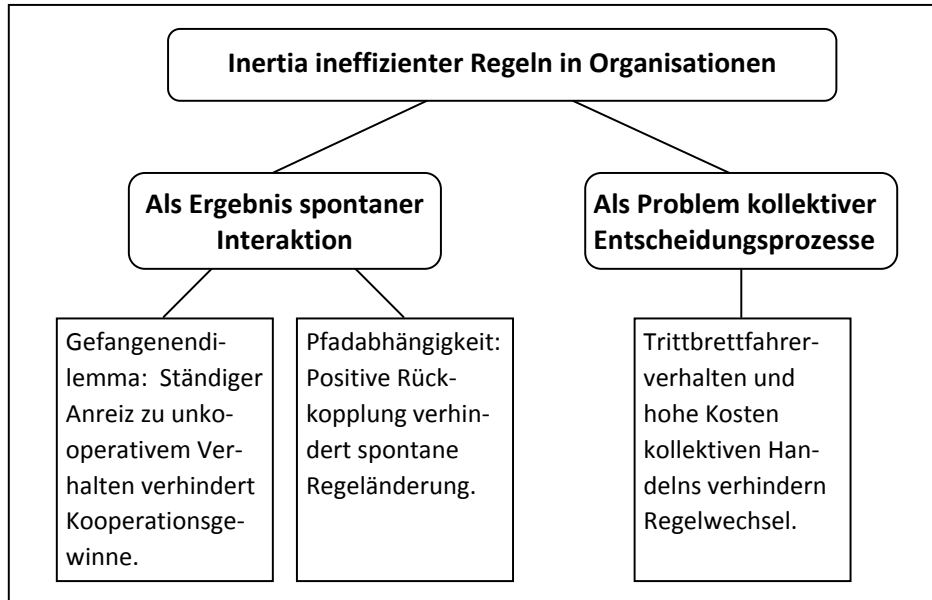
hängigkeit zu sprechen, wenn kollektives Handeln ausbleibt. Wenn unerwünschte Pfade aufgrund positiver Rückkopplungen zu unerwünschten Ergebnissen geführt haben, dann kann kein einzelnes Mitglied der Gemeinschaft den Übergang zu einer anderen Institution alleine vollziehen. Die Frage nach den Kosten kollektiven Handelns ist also ein Frage, die sich an die Problematik des Evolutionsversagens anschließt, sich jedoch von ihr unterscheidet (Kiwit & Voigt, 1995: 130). In Abbildung 5 sind die zwei alternativen Ursachen zur Erklärung von strategischer Trägheit noch einmal zusammengefasst.

Die Pfadforschung stellt sich heute im Wesentlichen als eine *Pfadabhängigkeitsforschung* dar. Pfadabhängigkeit wird bisher vor allem zur Erklärung von Prozessen der Technologieentwicklung, -durchsetzung und -standardisierung, der Herausbildung von Institutionen (im Sinne von Regeln und Regelsystemen) wie auch der Entstehung regionaler ökonomischer Unterschiede herangezogen. Hauptaugenmerk liegt auf der Erklärung der Konstitution von Persistenzen unterschiedlicher Art und Beschaffenheit. In letzter Zeit wird in der Literatur aber vermehrt die Übertragung der Idee der Pfadabhängigkeit auf betriebswirtschaftliche Forschungsfelder und hier in erster Linie auf die Bereiche der Strategie- und Organisationsforschung diskutiert. Diese Diskussion ist Gegenstand des folgenden Abschnitts und soll die Argumentationsgrundlage für die Nutzung der Theorie der Pfadabhängigkeit im Kontext der Arbeit bilden, d.h. dem PA-Management aus Unternehmensperspektive.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Die Erklärung von PA-Verläufen durch die Theorie der Pfadabhängigkeit wird in Abschnitt 3.3.5 erläutert.





**Abbildung 5: Alternative Ursachen für strategische Trägheit (Inertia)**

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Ackermann (2001: 54; 2003: 235)

### 3.3.4 Übertragung und Erweiterungen auf die Strategie- und Organisationsforschung

Betrachtet man die Konstitution und Entwicklung von Pfaden in der Strategie- und Organisationsforschung, so ist zunächst festzustellen, dass die drei Definitionsmerkmale der Pfadforschung (Historizität, positive Rückkopplung und multiple Gleichgewichte) in einem traditionellen betriebswirtschaftlichen Verständnis von unternehmerischen Strategieprozessen ebenso wie in der Neoklassik keine Berücksichtigung gefunden haben. Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie geht in ihren Optimierungsmodellen davon aus, dass bei Entscheidungsprozessen – v.a. bei strategischen Entscheidungen – grundsätzlich neu angesetzt werden kann, also im Prinzip aus einer völlig offenen Anzahl von Möglichkeiten gewählt wird. „Die Entscheidungsgeschichte findet keine Berücksichtigung“ (Schreyögg et al., 2003: 267). Es wird davon ausgegangen, dass Entscheidungen unter Sicherheit (hier: geschlossene Problemlösungen) und bei vollständiger Umkehrbarkeit von Entwicklungsprozessen getroffen werden. Die historische Komponente spielt in dieser Modellwelt keine Rolle und somit ist auch das Phänomen der Pfadabhängigkeit nicht Gegenstand der Betrachtung. „Pfa-

de“ stellen also auch für die klassische betriebswirtschaftliche Entscheidungs- und Planungstheorie eine interessante Herausforderung dar (ebd.).<sup>95</sup>

### *Übertragung*

In den letzten Jahren wurde in der Strategie- und Organisationsforschung zunehmend versucht, die Historizität von Prozessen und Rigiditäten in eine eigene Theorievorstellung zu integrieren. Diese Entwicklung basiert auf dem Hintergrund verschiedener „Schulen“. Hierbei sind folgende Ansätze zu nennen: Der *verhaltens-theoretische* Ansatz – weist in der Tradition von Simon stehend – auf Beschränkungen des Rationalverhaltens und Prozeduren des brauchbaren Entscheidens hin (March & Simon, 1958). Ansätze auf *Systemebene* betonen die Bindungskraft von organisationalen Prozeduren wie auch organisatorischen „Daumenregeln“ und gehen damit schon sehr früh auf pfadähnliche Erscheinungsformen ein (Cyert & March, 1963; Lindblom, 1965). Des Weiteren ist auf *systemtheoretische* Ansätze zu verweisen, die die Gegensätzlichkeit von individueller und systemischer Rationalität zum Gegenstand haben (Luhmann, 1973). Als weiterer anknüpfungswerter Ansatz gilt die *Strukturierungstheorie* (Giddens, 1986), die auf die hohe Bedeutung von rekursiven Stabilisierungen aufmerksam macht. Dadurch betont sie die historische Entstehung von Rigiditäten durch die Produktion und Reproduktion nicht nur von Sinn- und Legitimationsstrukturen, sondern auch von Dominationsstrukturen. Auf Grundlage solcher Theorieansätze, die auch die *moderne Evolutions- und Komplexitätstheorie* einschließen (Kappelhoff, 2002), ist es möglich, Argumente wie „history matters“ in die neueren Strategie- und Organisationsforschung zu integrieren und somit gegenüber der Theorie der Pfadabhängigkeit offen zu sein.

Damit wird die deutliche Abgrenzung zur volkswirtschaftlichen (neoklassischen) Perspektive sichtbar, indem ein wesentlicher Teil der neueren Organisations- und Managementforschung das Muster der rationalen Wahl relativiert und durch andere Prämissen ergänzt oder ersetzt hat. Eine einfache Übernahme der volkswirtschaftlichen Vorstellung von „Pfad“ und Pfadabhängigkeit scheint für die Organisationsforschung daher nicht sinnvoll. Die Anwendung der Theorie der Pfadabhängigkeit in der Strategie- und Organisationsforschung lässt sich an einer Reihe von Anknüpfungspunkten zur

---

<sup>95</sup> Die Übertragung der Diskussion der Pfadabhängigkeit auf Strategie- und Organisationsforschung haben im deutschsprachigen Raum als eine der ersten die Autoren Schreyögg/Sydow/Koch (2003) eingeleitet. Sie halten eine Analogie zwischen Pfadabhängigkeit in Institutionen und Organisationen (und damit auch Unternehmen) mit geringen Modifikationen für möglich. Auf Grundlage ihrer Ausführungen soll diese Möglichkeit im Folgenden dargestellt werden.

Konstitution und Entwicklung von Pfaden aufzeigen. Anknüpfungspunkte gibt es einerseits zum Historizitätsprinzip, aber auch zu positiven Rückkopplungen, wobei das Letztere auch in einer schwächeren Form akzeptiert werden muss. Generell sei angemerkt, dass die in dieser Arbeit dargelegten Anknüpfungspunkte zunächst nur auf Ähnlichkeiten verweisen.

#### *Pfadabhängigkeit und strategische Prozesse*

Um Pfadabhängigkeit bei strategischen Prozessen klarer darstellen zu können, ist es sinnvoll, zwei Definitionsmerkmale von pfadabhängigen Prozessen – zum einen das Historizitätsprinzip und zum zweiten positive Rückkopplung – näher zu betrachten. Dies dient auch dazu, die praktische Relevanz der Theorie der Pfadabhängigkeit im betriebswirtschaftlichen Kontext zu zeigen.

Das *Historizitätsprinzip* findet besonders in der neueren Strategieprozessforschung seine Anknüpfungspunkte. Die Entstehung strategischer Entscheidungen wird hier auf verschiedene Prozesse zurückgeführt. Das Hauptaugenmerk gilt dem vergrößerten organisatorischen Strukturmuster und damit den der Strategiebildung vorangehenden organisatorischen Entscheidungen (Schreyögg et al., 2003: 268). Die Unternehmensleitung wird nicht als das unabhängige strategische Entscheidungszentrum betrachtet, sondern als in ihren Entscheidungen wesentlich durch vergangene Organisationsentscheidungen beeinflusst. Diese Sichtweise, in der die Strategie wesentlich durch die historisch bedingte Organisationskonfiguration und die daraus resultierenden Prozesse bestimmt wird, ist in der Literatur auch unter dem Phänomen „strategy follows structure“ beschrieben worden (Burgelman, 1994; Chandler, 1962; Noda & Bower, 1996; Schreyögg, 2002). Hierbei wird argumentiert, dass strategische Entscheidungen wesentlich durch die in Organisationen vorherrschenden Orientierungsmuster<sup>96</sup>, die sich in vergangenen Handlungsfolgen herausgebildet haben, bestimmt werden. Die kognitiven Muster bestimmen das sinnliche Wahrnehmen strategischer Probleme und sind prägend für denkbare Lösungsansätze (Schwenk, 2002: 45). Die Pfadbildung resultiert hier also aus den in den Unternehmen entwickelten und im Handeln immer wieder reproduzierten Strukturen<sup>97</sup>, mit deren Hilfe die Organisationsmitglieder die unstrukturierte Welt interpretieren und sich ihre strategische Realität konstruieren. Eine Reihe von Arbeiten hebt die funktionale Bedeutung dieser kognitiven Muster hervor (Weik, 1995).

---

<sup>96</sup> In der Literatur auch unter den Begriffen „dominant logic“ und „collective mind“ zu finden.

<sup>97</sup> Denkbar sind dafür Selektionsmuster, Relevanzregeln usw.

Dem gegenüber stehen allerdings Studien, die die Verfestigungstendenzen und die Lock-ins dieser Muster kritisch beleuchten. Porac et al. (1995) zeigt, wie sich die schottische Strickwarenindustrie durch solche kognitiven Muster strategisch „gelockt“ hat. Leonard-Barton (1992) weist für Innovationshemmnisse in strategischen Produktentwicklungsprozessen auf generelle „core rigidities“ hin. Strategische Orientierungen aus der *politischen Prozessperspektive* erscheinen hingegen als Ergebnis gewachsener Machtstrukturen und dadurch geprägter Aushandlungsprozesse und Taktiken. In Verhandlungen kommt es dann allzu oft zu einer von keinem der Beteiligten angestrebten Strategie. Zusätzlich sorgen die bestehenden Machtstrukturen auch in Zukunft dafür, dass die einmal gefundene strategische Orientierung so schnell nicht wieder aufgegeben wird, weil es sonst zu einer neuen Machtverteilung kommen könnte (Lehmbruch, 2002; Ortmann & Zimmer, 2001; Pettigrew, 1973).

Allen hier aufgeführten Argumenten ist der nachhaltige Verweis auf die organisatorische Vorprägung strategischer Entscheidungen gemeinsam. Strategien werden als ein zu wesentlichen Teilen herausragendes Phänomen betrachtet, das sich aus der alltäglichen Unternehmenspraxis und ihren Mustern heraus entwickelt und keine unbegrenzte Entscheidungsperiode darstellt (Mintzberg & Waters, 1985: 268).

Betrachtet man in einem zweiten Schritt die positiven Rückkopplungen und ihren Einfluss auf strategische Prozesse – hier insb. organisatorische Prozesse – so ist festzustellen, dass das Prinzip der positiven Rückkopplung auf der individuellen Nutzentheorie aufbaut. Individuelle Nutzenkalküle entscheiden über die Wahl der betreffenden Option und lassen so einen Pfad entstehen. Dies setzt allerdings die Messbarkeit aller strategischen und organisationalen Entscheidungen voraus. Obwohl dieser Fall nicht gänzlich auszuschließen ist, scheint er doch für eine Erklärung von Rigiditäten bzw. Pfade ein sehr eng gewählter Raum, da auch eingeschränkt rationale Entscheidungen ausgeschlossen werden. Andererseits ist aber auch nicht jede Rigidität mit einem Pfad gleichzusetzen. Ein Vorschlag geht dahin, im Rahmen der Strategie- und Organisationsforschung das Prinzip der positiven Rückkopplungen nicht im engen nutzentheoretischen Rahmen zu betrachten, sondern zu einem allgemeineren Prinzip umzuformen. Positive Rückkopplungen sollen allgemein als Verstärkungsmechanismen bezeichnet werden, die zu „sich selbstverstärkenden Prozessen“ werden, ohne dabei zwingend nutzentheoretische Kalküle als Ursprung zu haben (Schreyögg et al., 2003: 269).<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Organisationstheoretische Analysen, die mit solchen allgemeinen positiven Rückkopplungen arbeiten, sind z.B. die von McGregor (1960) konstatierte „Theorie-X-Schleife“, das „Single-

Neben den Ansätzen, die allein auf die Bedeutung von emotionalen, kognitiven und sozialen Prozessen für die Erklärung von Pfadabhängigkeiten abstellen (vgl. dazu Grabher, 1993; Ortmann, 1995b: 172 f.), sollte auch – im Sinne der „klassischen“ Theorie der Pfadabhängigkeit – der Ressourcendimension Beachtung geschenkt werden. Bereits die Ausführungen bei Barney zum RBV heben die Bedeutung von Pfadabhängigkeiten durch „unique historical conditions“ für unternehmerische Wettbewerbsvorteile hervor (1991: 107). Er argumentiert, dass Unternehmen aufgrund ihrer idiosynkratischen historischen Entwicklung und Nutzung von Ressourcen, diese Ressourcen von Wettbewerbern nicht kontrolliert oder imitiert werden können. Als Beispiele für Ressourcen mit pfadabhängigem Charakter nennt Barney (1991: 108) physische Kapitalressourcen (wie die Standortwahl) (Hirshliefer, 1980), individuelles Humankapital (wie die besondere Ausbildung der Mitarbeiter) (Winter, 1988) und die Unternehmenskultur (Schreyögg & Wächter, 1995; Zucker, 1977). Auch in der Weiterführung des RBV zum „dynamic capabilities“-Ansatz von Teece et al. wird die Idee der Pfadabhängigkeit einbezogen. „Dynamic capabilities thus reflect an organization’s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given *path dependence* and market position“ (1997: 516, H.i.O.).<sup>99</sup> Als anderes ressourcenbezogenes Argument für Verfestigung kommen auch „sunk costs“ in Betracht. Dabei kann nicht jede Form von „sunk costs“ als hinreichendes Indiz für die Feststellung von Pfadabhängigkeit genommen werden, da im Grunde jede Investitionsentscheidung zu einer gewissen Form von Abhängigkeit führt, indem sie ein Unternehmen an die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen bindet. Gleiches gilt für die Aspekte des Kostenrückstandes sowie der Fixkostenproblematik und der damit verbundenen Verluste der Flexibilitätsspielräume. Von Pfadabhängigkeit kann in diesen ressourcenbezogenen Fällen nur dann geredet werden, wenn die mit einem bestimmten Investitionsentscheidungsprozess einhergehende Ressourcenallokation auch die Besonderheit von positiven Rückkopplungen aufweisen kann.

#### *Drei-Phasenmodell nach Schreyögg/Sydow/Koch*

Nachdem die bisherige Diskussion gezeigt hat, dass die Theorie der Pfadabhängigkeit sich auch für die Organisations- und Strategieforschung – und damit

---

loop-learning“-Theorem nach Argyris (1976; 1990) und die „architecture of simplicity“ nach Miller (1990; 1993).

<sup>99</sup> Der Begriff der Pfadabhängigkeit von Teece et al. (1997) ist hingegen nicht im „strengen“ Sinne zu verstehen, da hier bereits dann Pfadabhängigkeit vorliegt, wenn vergangene Entscheidungen spätere mitprägen, wenn also Historizität von Entscheidungen vorliegt. Die Konsequenz dieser Sichtweise wäre allerdings, dass alle organisatorischen Prozesse als Pfade verstanden werden. Damit würde die Theorie der Pfadabhängigkeit ihren Informationsgehalt verlieren und zur reinen Metapher geraten.

insgesamt für die betriebswirtschaftliche Forschung – fruchtbar nutzen lässt, soll nachfolgend ein (modifiziertes) Drei-Phasenmodell zur Pfadabhängigkeit in Organisationen vorgestellt werden (Schreyögg et al., 2003: 271 ff.). Abbildung 6 stellt das Modell grafisch dar.

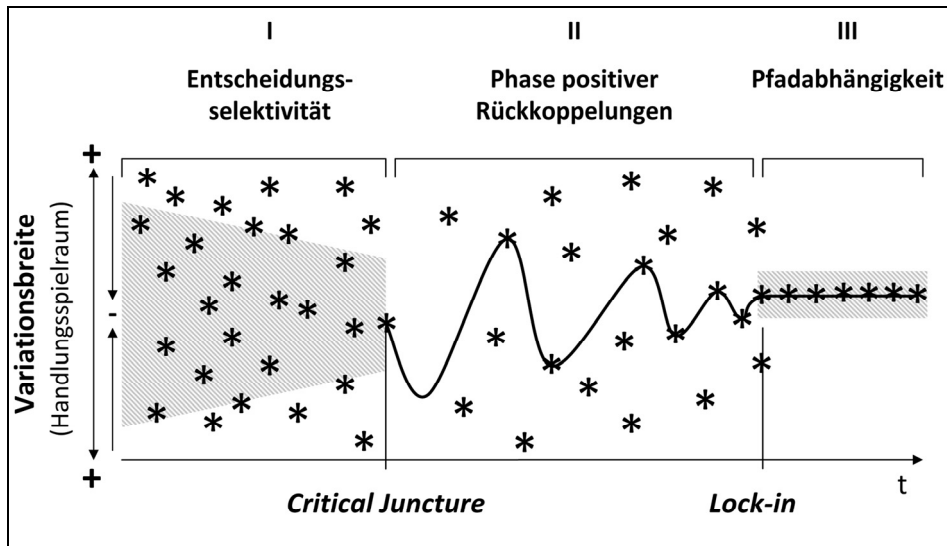
In Phase I vollzieht sich zunächst ein ungerichteter Suchprozess in dem weder Pfade noch Rigiditäten vorhanden sind. Diese Phase ist dadurch aber nicht als geschichtsfrei einzustufen und so deutet der hinterlegte Schatten bereits vorhandene Vorentscheidungen und eine gewisse Selektivität an (ebd.: 271). Ein „critical juncture“ zwischen Phase I und II markiert den Übergang (Deeg, 2001: 8 ff.). Gemeint ist damit das erstmalige Auftreten eines Ereignisses, das nachhaltige selbstverstärkende Effekte ausübt.<sup>100</sup> Ex-ante sind weder Zeitpunkt noch Intensität dieses Ereignisses vorhersehbar. Ob ein Ereignis zu einem kritischen Ereignis wird, lässt sich nur ex-post beurteilen. Ab diesem Zeitpunkt *kann* sich dann ein pfadförmiger Prozess bilden. Dies passiert aber nicht zwingend und so gilt hier das Prinzip der Nonergodizität. Dass es sich um einen Pfad handelt, setzt allerdings das Auftreten positiver Rückkopplungen voraus, die aber nicht zwingend in Form von „increasing returns“ auftreten müssen (Schreyögg et al., 2003: 272). Der anschließende Übergang zu Phase III ist durch ein „Lock-in“ bezeichnet. Die vormalige Kontingenz in Phase I und II wird beendet und es erfolgt eine Schließung des Entwicklungsprozesses hin zu einem Pfad. Der Pfad scheint geschlossen und ab hier deterministisch.

Für die betriebswirtschaftliche Forschung modifiziert, lassen sich strategische oder organisatorische Lock-ins aber nicht in Analogie zu technologischen Lock-ins und deren Alternativlosigkeit konzeptualisieren. Für soziale Prozesse scheint die Vorstellung einer einzig verbliebenen Wahlmöglichkeit kaum vorstellbar. Der Schatten in Phase III ist daher als Korridor und somit als organisatorischer oder strategischer Pfad mit stark eingegrenztem Handlungsspielraum zu verstehen. Von einem völligen Determinismus kann daher nicht die Rede sein (ebd.: 273).

Durch die vorangegangenen Erläuterungen rückt notwendigerweise die Einbettung in den organisatorischen Kontext in das Zentrum der Aufmerksamkeit und es ist zu überlegen, ob es nicht auch Möglichkeiten der Pfadbrechung gibt, die aus möglichen ungewollten „Lock-in-Situationen“ herausführen können.

---

<sup>100</sup> In der ökonomischen Diskussion wird auch von „small events“ (Arthur, 1994) und in der Komplexitätstheoretischen Diskussion von „Bifurkation“ (Baum & Silverman, 2001) gesprochen.



**Abbildung 6: Modifiziertes Drei-Phasenmodell aus betriebswirtschaftlicher Perspektive**

Quelle: Schreyögg et al. (2003: 272)

### 1. Erweiterungen: Pfadbrechung

Die aufgezeigte Persistenz von Pfaden legt die Frage nahe, ob die einzelne Unternehmung oder ein Kollektiv von Unternehmungen der Pfadabhängigkeit hilflos ausgeliefert sind oder ob es Möglichkeiten gibt, „alte“ Pfade zu verlassen bzw. „neue“ zu begründen (vgl. dazu insb. Garud & Karnøe, 2001).<sup>101</sup> Im Gegensatz zur Erforschung von Pfadabhängigkeit befindet sich die Forschung zur Brechung von Pfaden (auch „De-locking“ genannt) noch ganz am Anfang. In welchen Bereichen die Pfadbrechung eine Rolle spielen kann, soll im Folgenden skizziert werden.

Betrachtet man organisatorische Pfade als geschlossene Verhaltensmuster (Lock-ins), so stellt dies aus betriebswirtschaftlicher Perspektive Probleme dar, die die Notwendigkeit des Wissens über die Veränderung und Auflösung von Pfaden begründen. Solche Probleme sind u.a. Betriebsblindheit (Dievernich, 2001) oder andere verfestigte Wahrnehmungsroutinen, die einmal gebildet, meist unreflektiert das Handeln immer wieder in ähnliche Bahnen lenken. Das

<sup>101</sup> Dies wirft hingegen weitreichende methodische Grundsatzfragen auf, da diese Erweiterung z.B. impliziert, dass die Interpretation der Pfadentstehung als ausschließlich emergentes Phänomen ganz oder teilweise zurückgenommen werden müsste.

Festhalten an Erfolgspfaden, die auch bei Wegfall der Erfolgsgrundlage beibehalten werden, ist mit dem Lehrsatz „success breeds failure“ klar ausgedrückt (Kets de Vries, 2001). Es scheint außerdem gerade so zu sein, dass Innovationskraft und Pfadabhängigkeit in einem umgekehrten Verhältnis zueinander stehen, was Kreativität wie eine Antithese zu Pfadabhängigkeit erscheinen lässt (Schreyögg et al., 2003: 273). Das Festhalten am Status quo und der Widerstand gegen Änderungen gewinnen ihre Dynamik durch emotionale und habituelle Verfestigungen (Stahle, 1999; Watson, 1975). In der Unternehmenskulturforschung wurde gezeigt, dass vor allem starke Unternehmenskulturen versuchen, ihre als attraktiv erlebte Identität abzusichern und Veränderungen abzuwehren, die als Identitätsbedrohung wahrgenommen werden. Dies kann nicht selten zur Existenzgefährdung führen und lässt sich auch auf Branchenebene beobachten (Schreyögg, 1989).<sup>102</sup> In der Praxis ist außerdem zu beobachten, dass sich Pfade nicht nur neu bilden, sondern auch auflösen können. Dabei unterscheidet sich Pfadbrechung scharf von *Pfadauflösung*. Während Ersteres mit absichtsvollem strategischen Handeln verbunden wird, ereignet sich Letzteres unbeabsichtigt (zur Abgrenzung vgl. Schreyögg et al., 2003: 274f.).<sup>103</sup>

Bei der Suche nach Möglichkeiten, Pfade zu brechen, geht es um die Frage, welchen methodischen Status man den Aussagen der Pfadabhängigkeit beizumessen hat. Wird Pfadabhängigkeit als ein tief im Verhalten der Menschen und in der Dynamik kollektiver Systeme verwurzelte Tendenz begriffen, so käme das Feststellen eines Pfades und der Abhängigkeit von diesem Pfad einer unausweichlichen Aussage gleich. Die Pfadabhängigkeit müsste dann als im Grundsatz unabänderlicher Verlauf der Ereignisse aufgefasst werden. Bei entsprechenden Voraussetzungen treten Pfade als definitiver Verlauf bzw. als notwendige Wirkung auf. „Nur dann also, wenn die empirische Pfadforschung und die darin zutage geförderten Pfadabhängigkeiten in diesem prinzipiellen Sinne als ‚kulturelle‘ Artefakte und nicht als ‚natürliche‘ Gegebenheiten verstanden werden, macht es grundsätzlich Sinn, über die Brechung von Pfaden nachzudenken“ (Schreyögg et al., 2003: 277 f., H.i.O.).

Sucht man nach Möglichkeiten, auf welchem Wege Pfade gelockert und/oder gebrochen werden können, liegt es nahe, sich mit der organisationswissen-

---

<sup>102</sup> Vgl. etwa Studien zur schottischen Strickwarenindustrie von Porac et al. (1995) und zum britischen Lebensmitteleinzelhandel von Harris/Ogbonna (2002).

<sup>103</sup> Ein interessantes und aufschlussreiches Beispiel einer solchen Pfadauflösung stellen Burgelman/Grove (1996) bei der Firma Intel dar. Sie zeigen den strategischen Entscheidungsprozess bei Intel und analysieren deren Wandel vom Arbeitsspeicher- hin zum Mikroprozessorersteller.



schaftlichen Teildisziplin auseinander zu setzen, die sich mit der Veränderung sozialer Systeme und Strukturen beschäftigt. Zusammenfassend lassen sich drei Ansätze unterscheiden, an die eine Theorie und Praxis der Pfadbrechung angeschlossen werden kann: (1) *Diskursive Ansätze*, die die Idee verfolgen, dass durch Einsicht, d.h. durch Reflexion der aufgedeckten Pfadabhängigkeit eine Öffnung geschieht (vgl. dazu Garud/Karnøe, 2001). (2) *Verhaltensbezogene Ansätze* sehen die Rigiditäten (Pfadabhängigkeit) im Verhalten im Wesentlichen emotional bedingt und setzen daher auch mit ihren öffnenden Maßnahmen auf der emotionalen Ebene an (vgl. dazu Cummings & Worley, 2001; Staehle, 1999: 934 ff.). (3) *Systemische Ansätze*, deren Grundannahme ist, dass Systeme eine sehr starke Dynamik entwickelt haben, ihre historischen Gewohnheiten zu verteidigen und sich nur durch Intervention von Außen auflösen lassen (Selvini Palazzoli et al., 1985). Gleichgültig, welcher der drei Ansätze gewählt wird, in jedem Falle ist eine Pfadbrechung nicht ohne eine Pfaderklärung möglich, d.h. ohne eine Theorie über die Logik und Dynamik der Entstehung von Pfaden. Eine Theorie der Brechung von Pfaden kann also sinnvoll nur an einer Theorie der Pfadentstehung und Pfadabhängigkeit ansetzen (Schreyögg et al., 2003: 278). Die Frage, ob trotz des emergenten Charakters der Theorie der Pfadabhängigkeit ein sinnvoller Zusammenhang zur Möglichkeit der Pfadkreation bestehen kann, soll im folgenden Abschnitt beleuchtet werden.

## 2. Erweiterung: Pfadkreation durch strategisches Handeln

Verfolgt man die betriebswirtschaftliche Perspektive konsequent weiter, rückt nicht nur die Auflösung oder Brechung von Pfaden ins Blickfeld, sondern die Frage nach einer Pfadkreation bzw.-gestaltung. Die bisher wohl einzige ernsthafte Bestimmung von Pfadkreation stellen Garud/Karnøe (2001) mit Bezug auf Schumpeter (1942) dar. „Specifically, entrepreneurs may intentionally deviate from existing artifacts and relevance structures, fully aware they may be creating inefficiencies in the present, but also aware that such steps are required to create new futures. Such a process of mindful deviation lies on the heart of path creation“ (Garud/Karnøe, 2001: 6). Danach deutet alles auf eine *bewusst geplante Abweichung* („mindful deviation“) vom bisher beschrittenen Pfad an und der bisherige Pfad muss entweder auf direktem Wege oder durch die Erstellung eines alternativen Pfades gebrochen werden. Nach Garud/Karnøe kommt es v.a. drauf an „collective entrepreneurship“ zu organisieren, was für sie bedeutet, individuelle und/oder korporative Akteure zum gemeinschaftlich abgestimmten Handeln zu bewegen (ebd.: 9 ff.). Als zweite notwendige Bedingung zur Pfadkreation sehen die beiden Autoren die *Generierung eines gewissen Momentums* („generating moment“) durch individuelles oder kollektives Handeln.

Diese Sichtweise wird aber auch kritisch beurteilt. So führt Vanberg (1996) an, dass die Forderung nach einer aktiven „Pfadwahl-Politik“ (v.a. im wirtschaftspolitischen Bereich) nur dann erhoben werden kann, wenn die Historizität und Kontingenz sozio-ökonomischer Prozesse – die ja auch eine Botschaft der Theorie der Pfadabhängigkeit sind – ignoriert wird. Versuche, evolutorische Prozesse durch bewusste Entscheidungen zu ersetzen, beruhen somit auf einem Missverständnis der Theorie.<sup>104</sup> Es kann behauptet werden, dass die Gestaltungsmöglichkeiten des Managements in einem Unternehmen größer sind als die des Staates im Hinblick auf die Volkswirtschaft eines Landes. Dennoch gelten auch hier die grundsätzlichen Einwände: Wenn es stimmt, dass die informellen Regeln einer jeden Organisation einem komplexen Evolutionsprozess unterworfen sind, dann wird auch dieser Prozess offen, schwer vorhersehbar und kaum zu steuern sein. Die Möglichkeit, ex-ante lenkend einzugreifen, so dass die „richtigen“ Entwicklungspfade eingeschlagen werden, dürfte auch in einer Organisation begrenzt sein. Also wird es entscheidend, wie Veränderungen der informellen Regeln ex-post umgesetzt werden können, was uns wieder zum Thema der Möglichkeit der Pfadgestaltung in Form der Auflösung oder Brechung bringt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Theorie der Pfadabhängigkeit eine berücksichtigenswerte Herausforderung sowohl für die Strategie- und Organisationsforschung als auch für die Erklärung von Phänomenen der Unternehmenspraxis darstellt. Auch wenn im unternehmerischen Kontext keine Gefahr besteht, dass determinierte „Lock-in-Situationen“ entstehen und somit diese nicht gebrochen werden können, bleibt zu konstatieren, dass positive Rückkopplungen zu Inflexibilität, strategischer Trägheit (Inertia) und potentiellen Ineffizienzen führen *können*.

### **3.3.5 Anwendung und Erklärungsbeitrag zur strategischen Trägheit durch Public Affairs**

Im folgenden Teil wird die Theorie der Pfadabhängigkeit mit ihren zugrunde liegenden Charakteristika Historizität, „critical juncture“, positive Rückkopplung, Inertia und potenzielle Ineffizienz auf Anwendbarkeit und Erklärungsbeitrag zur strategischen Trägheit durch PA geprüft. Ziel ist, potentiell auftreten-

---

<sup>104</sup> In diesem Sinne vermerkt Vanberg: „Aus evolutionstheoretischer Sicht ist solchen Überlegungen entgegenzuhalten, dass der geschichtliche – soziale, wirtschaftliche, politische – Prozess als evolutorischer Prozess notwendig zukunfts offen ist (...). Der Gedanke einer, weit-sichtigen Pfadwahl-Politik setzt sich in diesem Sinne dem Hayekschen Vorwurf konstruktivistischer Wissensanmaßung aus“ (1996: 119).

den Situationen strategischer Trägheit durch PA mithilfe dieser Theorie zu erklären. Nach einführenden generellen Argumenten für die Relevanz des Ansatzes – wie die Ressourcendimension und -allokation, Macht in politischen Prozessen und Prozessperspektive –, folgen anschließend die Argumente für den Erklärungsgehalt der jeweiligen Charaktereigenschaften pfadabhängiger Prozesse bei PA-Prozessen.

### *Generelle Argumentation*

Durch die in dieser Arbeit gewählte ressourcenorientierte Perspektive auf PA rückt als ein erstes generelles Argument die *Ressourcendimension* der Theorie der Pfadabhängigkeit in den Blickpunkt. Da PA-Prozesse in dieser Arbeit u.a. durch den Einsatz einer Vielzahl an politischen Ressourcen verstanden werden (vgl. Abschnitt 3.2.3), können die pfadtheoretischen Argumente der Ressourcendimension auch hier zur Erklärung von PA-Verläufen genutzt werden. In erster Linie sind dabei Argumente über Verfestigungen zu nutzen, wie bspw. „sunk costs“. So kann die Investition in den Aufbau einer neuen PA-Abteilung oder Unternehmensrepräsentanz eine Verfestigungsdynamik entstehen lassen, die es v.a. aus Gründen eines Reputationsverlustes dem Unternehmen kaum erlaubt die getätigte Investition durch Schließung wieder rückgängig zu machen.<sup>105</sup> Die mühsam gewonnene Reputation wäre rasch verloren und Konkurrenten übernehmen die „Stellung“. Eine Fixkostenproblematik oder Kostenremanenz ist hingegen kaum zu befürchten, da die (meist) gemieteten Geschäftsräume gekündigt und in der Mehrheit der Fälle der kleine Personalstab versetzt oder mit relativ geringen Kosten entlassen werden kann. Damit bei Entscheidungen bezüglich der Ressourcenallokation – wie hier in Bezug auf PA und/oder Kundenzufriedenheit – auch die Spezifik pfadabhängiger Prozesse in Form positiver Rückkopplung auftritt, sollte Entscheidungsselektivität und ein „critical juncture“ als Beginn eines Selbstverstärkungsprozesses vorhanden sein. Inwieweit dies im vorliegenden Fall gegeben ist, soll weiter unten erläutert werden.

*Ressourcenallokation* und die daraus möglicherweise resultierenden „inertial consequences“ sind das zentrale Argument in der Arbeit von Burgelman (2002) und sollen hier als weiteres generelles Argument für die Nutzung der Theorie der Pfadabhängigkeit für den Verlauf von PA-Prozessen angeführt werden. Die Fallstudie von Burgelman (2002: 326) zur Firma Intel beschäftigt sich in ihrer

---

<sup>105</sup> So sind in Berlin kaum Fälle bekannt, wo Unternehmen ihre Unternehmensrepräsentanzen ersatzlos geschlossen haben. Der Fall eines deutschen Computerchip-Herstellers ist eine der Ausnahmen, wo die Repräsentanz in Berlin zwar geschlossen, ein PA-Verantwortlicher aber weiterhin vom Standort des Firmensitzes aus tätig ist.

Kernthese mit der Entstehung von „inertial consequences of coevolutionary lock-in“. Der Autor untersucht, wie – aufgrund sukzessiver und im Laufe der Zeit selbstverstärkender Entscheidungen der Ressourcenallokation zu Gunsten einer Technologie – ein Unternehmen in seiner zukünftigen Entscheidungsfreiheit eingeengt sein kann. Im vorliegenden Fall wird die Idee von Burgelman auf die hiesige Untersuchung einer Fokussierung von Unternehmen auf PA und deren gleichzeitig sinkende Kundenzufriedenheit übertragen. Dabei werden die durch positive Rückkopplungsschleifen bestimmten Ressourcenallokationen hin zu PA und deren „Inertia-Charakter“ untersucht. Ob und wodurch daraus für Unternehmen kritische „Inertia-Situationen“ entstehen, soll empirisch untersucht werden. Burgelman beschreibt im Fall Intel die Entstehung einer „coevolutionary lock-in situation“, welche durch ein Ungleichgewicht von induzierten zu autonomen Strategieprozessen auftritt. Er definiert „coevolutionary lock-in“ dabei als: „(...) a positive feedback process that increasingly ties the previous success of a company's strategy to that of its existing product-market environment, thereby making it difficult to change strategic direction“ (ebd.).

Bei der Untersuchung von Intel lautete die Forschungsfrage, wie „coevolutionary lock-in“ entstehen und dadurch zu einer Hauptquelle strategischer Inflexibilität werden kann. Das Problem strategischer Inflexibilität durch eine zunehmende Fokussierung auf PA und der parallelen strategischen „Vernachlässigung“ der Kundenzufriedenheit steht im Fokus der Fragestellung dieser Arbeit. Somit wird die konzeptionelle Idee von Burgelman übernommen und indirekt an einem anderen Untersuchungsgegenstand überprüft. Da es sich in beiden Fällen v.a. um strategische und ressourcentechnische Entscheidungen handelt, ist eine Übertragung möglich. Dabei gilt es die Ursachen für Pfadabhängigkeit auf die Determinanten von PA zu übertragen und prüfbare empirische Indikatoren zu bilden (vgl. Abschnitt 5.3).

Für ein weiteres generelles Argument der Erklärung von PA-Verläufen aufgrund von Pfadabhängigkeit soll auf die Arbeit von Pierson (2000) zurückgegriffen werden. Er beschreibt Macht und die Abhängigkeiten, die durch den *Einsatz von Macht in der Politik* herbeigeführt werden, als zentralen Mechanismus für die Erklärung von Pfadabhängigkeiten bei politischen Prozessen.<sup>106</sup> Die Argumentation von Pierson (2000) nimmt eine politikwissenschaftliche Sichtweise ein und ist daher zur Erklärung und Analyse pfadabhängiger Prozesse, die von politischen Prozessen geprägt werden, besonders einschlägig. Da PA immer auch in politische Prozesse eingebunden ist und diese zu beeinflussen

---

<sup>106</sup> Zur Diskussion von „Macht“ als Erklärung für Verstärkungsmechanismen i.S.d. Theorie der Pfadabhängigkeit vgl. auch Abschnitt 3.3.1.

sucht, kann die Argumentation von Pierson hier übertragen werden. Zwar berücksichtigt er nicht explizit Unternehmen oder Interessenvertreter als externe Akteure, die ihre Macht auf politische Entscheidungen ausüben. Seine beiden Argumente der „high density of institutions“ (Akteure nutzen Machtasymmetrien) und „intrinsic complexity and opacity“ (Komplexität und Undurchschaubarkeit des politischen Alltags) sind aber unmittelbar in PA-Prozessen relevant und damit in ihrer Konsequenz auch potentiell anfällig für pfadabhängige Prozesse (ebd.: 257 ff.).

Die pluralistische Denkweise von Piersons Ansatz bildet eine wertvolle Ergänzung zu einer oft neoklassischen Sicht der Ökonomie. Fundamentale Merkmale von Politik sind die Setzung von Rahmenbedingungen und Gesetzen und die Verteilung von Ressourcen. Eine bevorzugte Regulierung oder die Verteilung von z.B. Steuergeldern liegt einem Aushandlungsprozess der interessierten Akteure zugrunde. Dabei wird sich die Seite bevorzugt durchsetzen, die plausibel Ihre Interessen gegenüber den politischen Akteuren/Institutionen vertreten kann. Anders formuliert, kann man von einer wechselseitigen Interessenlage zwischen Begünstigtem und Verteiler ausgehen. Erwartungserwartungen und Komplementaritätseffekte als bestimmende Mechanismen in diesem Prozess deuten auf mögliche „increasing returns“ hin. Dabei sind die zu beachtenden Regeln und Regulationen nicht nur Grundlage, sondern zentraler Inhalt von Politik. Diese Grundlagen gilt es von politischer Seite zu setzen und auf Unternehmensseite ist es möglich und erstrebenswert diese Inhalte maßgeblich durch PA-Arbeit zu beeinflussen. Der Autor stützt die These, dass je politischer ein Prozess über die Zeit wird, die Gefahr eines pfadabhängigen Verlaufes zunimmt.<sup>107</sup> Für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bedeutet dies übertragen, dass je länger ein Unternehmen mit seinen PA-Aktivitäten im politischen Prozess beteiligt ist, desto eher werden sich die politischen Beziehungen untereinander und der Aushandlungsprozess selbst als pfadabhängig entwickeln.

Pierson legt dabei ein enges Verständnis von Pfadabhängigkeit an und definiert das Konzept als „(...) preceding steps in a particular direction induce further movement in the same direction (...)“ und enger formuliert als “(...) social processes that exhibit increasing returns“ (2000: 252). Damit wird deutlich, dass für ihn „increasing returns“ das entscheidende Charakteristikum eines pfadabhängigen Prozesses sind. Im empirischen Teil der Arbeit soll gezeigt werden, wie sich die Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Politik durch PA-Aktivitäten (selbst-)verstärkt und damit zum pfadabhängigen Charakter der

---

<sup>107</sup> „Politischer“ hier verstanden als pluralistisch, verhandlungsintensiv, mehrheitsorientiert, sowie der Einbezug vieler Akteure und Interessen.

Beziehung beiträgt. „Increasing returns“ entstehen laut Pierson, weil „(...) the relative benefits of the current activity compared with other possible options increase over time (...) the costs of exit – of switching to some previously plausible alternative – rise“ (ebd.). Vier Aspekte fördern dabei die besondere Ausprägung von „increasing returns“ in der Politik: Konkurrenz und Lernen sind schwach ausgeprägt, kurze Zeithorizonte bei Entscheidungen, sowie ein Stabilitätsbias von Institutionen und Policies.

Als abschließenden generellen Aspekt wird auf die in der Theorie der Pfadabhängigkeit zugrunde liegende *Prozess-* und damit *zeitliche Perspektive* hingewiesen, welche als Charakteristikum von PA-Verläufen bei der vorliegenden Analyse berücksichtigt wird. So sind die Themen im Bereich PA zeitlich i.d.R. mittel- bis langfristig angelegt und insb. die PA-Organisation und Aktivitäten sind prozessual ausgerichtet. In Dahans Modell (2005a: 18ff.) ist zwar der Prozesscharakter von der Mobilisierung politischer Ressourcen bis hin zur Umwandlung in Wettbewerbsvorteile nachvollziehbar, dabei wird die zeitliche Perspektive aber nicht explizit erläutert (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Weiter gehen da die konzeptionellen Überlegungen von Lamberg et al. (2004), die einen Analyserahmen mit seinen Komponenten für die prozessuale Analyse von CPA entwickeln. Ziel der Autoren ist es, langfristige Konsequenzen von CPA in Bezug auf gesellschaftliche Veränderungen zu modellieren und damit ein Werkzeug für die Anwendung von Langzeitdesigns bei CPA-Studien zu geben. Dabei gehen die Autoren auch konkret auf den Einfluss von Pfadabhängigkeit auf CPA-Prozesse ein. Mit Bezug auf evolutionsökonomische und wirtschaftshistorische Arbeiten übertragen sie vier Konditionen, die Pfadabhängigkeiten hervorrufen können „(...) sunk costs, technical interrelatedness, increasing returns and dynamic increasing returns to adoption“ auf CPA (ebd.: 432). Als Beispiel für „technical interrelatedness“ führen die Autoren die empirischen Ergebnisse von Masters/Keim (1985) und Morck et al. (2001) an, die den positiven Zusammenhang zwischen vergangenen und zukünftigen Political Action Committees-Spenden zeigen. Außerdem argumentieren sie, dass bei geringer Fluktuation der PA-Angestellten eines Unternehmens die Quantität und speziell die Qualität der politischen Arbeit sich meist an vergangenen Praktiken orientiert (Lamberg et al., 2004: 342). „Increasing returns“ bedeuten laut den Autoren (ebd.), dass Unternehmen von Beibehaltung der Intensität und Qualität der politischen Aktivitäten profitieren können. Kritisch sei dazu angemerkt, dass hier zwar das „return-Argument“ nachvollziehbar ist, die „Increasing-Komponente“ allerdings nicht erkennbar ist, wenn die Autoren von Beibehaltung und nicht von Steigerung sprechen.

Die Frage nach der *Selbstverstärkung* wird allerdings mit der vierten Komponente angesprochen und konkretisiert. Das Beispiel spielt auf die von Arthur angesprochenen Lerneffekte an, die während des Prozesses zum Tragen kommen. Laut Lamberg et al. (2004: 343) können die strategischen Wahlmöglichkeiten durch Lern- und Lock-in-Effekte kognitiver CPA-Modelle eingeschränkt werden. So kann ein Unternehmen zu einer Gruppe Politiker mit einer bestimmten politischen Ideologie enge Kontakte aufbauen, die aber nur dann hilfreich sind, solange diese Ideologie auch in der Partei der Politiker mehrheitsfähig ist. Ein zweites Argument in dem Zusammenhang lautet, dass Unternehmen mit reichhaltigem politischen Wissen zusätzliche Vorteile und Ansprüche gegenüber politischen Wohltaten für sich beanspruchen, weil die beteiligten Akteure in ihren kognitiven Denkmodellen über das politische System verhaftet sind (Getz, 1997; Morck et al., 2001). Diese Denkmodelle beschränken damit den Handlungshorizont der beteiligten Akteure. Nach diesen generellen Argumenten für die Nutzung der Theorie der Pfadabhängigkeit zur Erklärung von PA-Verläufen folgen nun einige *spezifische pfadtheoretische Charakteristika* samt der Erläuterung ihrer Relevanz für den Untersuchungsgegenstand PA.

#### *Spezifische Argumentation*

Die Eigenschaft *Historizität* stellt für die spezifische Argumentation die einschlägigste dar. Die Grundprämisse pfadabhängiger Prozesse, dass vergangene Ereignisse zukünftige beeinflussen, gilt für alle sozialen und organisatorischen Prozesse und damit zwangsläufig auch für PA-Prozesse. Historizität wird dabei häufig als (einzige) metaphorhafte Erklärung für pfadabhängige Prozesse beschrieben. Auch in der CPA-Forschung nutzt Skippari (2005) das Argument für die Beschreibung der historischen Entwicklung der politischen Strategien eines finnischen Industriekonzerns über die Jahre 1944 bis 1991. Dabei beschreibt er den Einfluss verschiedener externer Faktoren über die Zeit und kommt zu dem Schluss, dass kein singulärer Faktor, wohl aber das dynamische Wechselspiel der Kontextfaktoren den „politischen Strategiepfad“ entstehen lässt. Auch im RBV, der zur Identifizierung der politischen Ressourcen in dieser Arbeit genutzt wird, spielt Historizität als Einflussfaktor eine wichtige Rolle. Die darin als Bündel von Ressourcen verstandenen Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Ausstattung mit erfolgsgenerierenden Ressourcen aufgrund historischer Entscheidungen (Keeley & Roue, 1990: 1257 f.). Durch individuelle historische Auswahl und Entwicklung der (politischen) Ressourcen im Unternehmen sind diese nicht von Wettbewerbern imitierbar und tragen durch die Ausnutzung dieser zum Wettbewerbsvorteil bei (Barney, 1991: 108).

Welche der zu Beginn eines pfadabhängigen Prozesses noch zahlreich vorhandenen Möglichkeiten (bspw. bei Technologien, Produkten od. Strategien) sich im weiteren Verlauf durchsetzt, wird auch durch sog. „critical junctures“ oder auch „small events“ beeinflusst (Deeg, 2001: 8). Hier gilt dann das Motto: Kleine Ursache, große Wirkung. Diese Ereignisse können bei PA sowohl interner als auch externer Natur sein. Als externe Ereignisse werden für diese Arbeit sowohl der Regierungsumzug von Bonn nach Berlin im Jahr 1999 als auch der zu diesem Zeitpunkt beginnende wirtschaftliche Aufschwung in Deutschland betrachtet. Der Regierungsumzug bedeutete für die meisten Unternehmen die Möglichkeit, sich im neuen Berliner Umfeld aktiv und ohne die „Bonner Macht der Verbände“ (Streeck, 1994) ihre eigenständige politische Arbeit aufzubauen. Den mit dem Umzug der Regierung und Ministerien einhergehenden Personalwechsel durch den Beginn der Regierung Schröder nutzten viele Unternehmen dazu, eigene neue politische Verbindungen und Organisationseinheiten aufzubauen. Den Gründungsboom der PA-Abteilungen hat sicherlich auch die allgemein positive wirtschaftliche Lage durch den beginnenden „New Economy Boom“ begünstigt.<sup>108</sup> Überdurchschnittlich hohe erzielte Gewinne konnten in neue Investitionsprojekte und somit auch in die PA-Arbeit gesteckt werden. Das gestiegene Interesse der Öffentlichkeit und Medien an unternehmerischem Handeln hat hierzu sicherlich auch fördernd beigetragen (Interview 8). Damit ist auch der Untersuchungszeitraum für diese Arbeit festgelegt und begründet. Betrachtet wird die PA-Entwicklung von 1999 bis 2007, d.h. bis zum Zeitpunkt der Erhebung.

Ein weiteres externes Ereignis, welches als „critical juncture“ zu Beginn einer PA-Entwicklung im Unternehmen gesehen werden könnte, ist die Situation, dass ein Unternehmen als Erstes seiner Branche eine eigenständige PA-Abteilung aufbaut. Damit dieses Unternehmen keinen zu großen Wettbewerbsvorteil im politischen Aushandlungsprozess gegenüber den anderen der Branche erzielt, sind die Wettbewerber genötigt, ebenfalls eine eigene PA-Organisation zu initiieren. Als interne „kritische Ereignisse“ kommen bspw. Personalwechsel an der Spitze des Unternehmens in Frage. Je nach Politikaffinität der Unternehmensleitung und ihrer Einschätzung der Wichtigkeit politischer Prozesse für den Erfolg des Unternehmens werden PA-Abteilungen eingerichtet oder bewusst auch nicht (Interview 19). Ein Interviewpartner formulierte dies so: „Wird das Unternehmen von einem politischen Kopf geführt, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass eine PA-Abteilung eingerichtet wird bzw. deren Stellenwert *schlagartig* an Bedeutung innerhalb des Unter-

---

<sup>108</sup> Vergleiche hierzu auch die empirischen Daten zu Neugründung der PA-Bereiche in Abschnitt 5.7.1.



nehmens gewinnt“ (Interview 8, Zeilen-Nr. 235-238). Welche Argumente sich für die nach einem „critical juncture“ folgende Phase der positiven Rückkopplungen aufzeigen lassen, wird im Folgenden erläutert.

Hauptargument für *positive Rückkopplungen* oder auch (Selbst-)verstärkung bei PA-Verläufen ist eine überdurchschnittliche Zunahme des Einsatzes politischer Ressourcen von Unternehmen in der Zeit von 1999 bis 2007. Die Zunahme bezieht sich neben finanziellen auch auf strategische Ressourcen.<sup>109</sup> Kommt es in diesem Zeitraum zu einer entsprechenden Zunahme des Ressourceneinsatzes, kann dies als notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für Selbstverstärkung gelten. Da ein eigendynamischer Charakter der Verstärkung bzw. Rückkopplung generell bisher kaum empirisch gezeigt werden konnte, muss wie in anderen pfadtheoretischen Arbeiten auch hier konzeptionell argumentiert werden.<sup>110</sup> Die Frage ist also wodurch (Faktoren und Ereignisse) es zu einem zunehmenden politischen Ressourceneinsatz bei den Unternehmen kommt und ob dadurch ein eigendynamischer PA-Verlauf initiiert wird.

Hat ein Unternehmen sich aus eigenen oder wie oben beschrieben wettbewerbsstrategischen Gründen für die Einrichtung einer PA-Abteilung oder sogar Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz entschieden, ist dies zu Beginn mit relativ hohen Einrichtungskosten verbunden. Räume müssen gemietet, Personal gesucht und eingestellt, Strategien entwickelt, Unternehmensstrukturen angepasst, Informationen gesammelt, Kontakte hergestellt und eine Reputation als „Neuling“ im politischen Geschäft aufgebaut werden. Neben den entstandenen Fixkosten für Räume und Personal sind es aber v.a. die variablen Kosten der PA-Arbeit, die stetig steigen können.

Zum Aufbau einer Reputation unter Politik- aber auch Medienakteuren braucht es v.a. Beratung, Zeit und passende Veranstaltungen. Dies ist oft nur durch den Einsatz zusätzlicher finanzieller Mittel und Personal zu erreichen. Stellt sich dann der gewünschte Erfolg bei der Durchsetzung eigener Ziele ein, befördert dies bei der Unternehmensleitung wiederum die Erkenntnis, dass der eigene PA-Bereich weiter und möglicherweise noch stärker gefördert werden sollte. Damit schließt sich die Rückkopplungsschleife bzw. gewinnt der Einsatz politischer Ressourcen an Eigendynamik, der Beginn einer potentiellen Selbstverstärkung. Eine ähnliche Argumentationskette, allerdings mit umgekehrten Vorzeichen, ergibt sich, wenn man den Fall betrachtet, dass ein Unter-

---

<sup>109</sup> Zur Erläuterung und Ausprägung der einzelnen Indikatoren vgl. die Abschnitte 5.3 und 5.7.1.

<sup>110</sup> Die Beobachtung positiver Rückkopplungen ist bspw. beim Zinseszinsseffekt zu machen. Andere Beispiele in der Literatur sind häufig modelltheoretischer Natur, wie das Urnenmodell von Arthur (1989).

nehmen aufgrund eines Skandal (bspw. Umweltverschmutzung, Korruption od. Produktmängel) in öffentliche Kritik gerät und damit auch negative Assoziationen bei politisch verantwortlichen Akteuren hervorrufen kann. In solchen Situationen wird das Unternehmen besondere Anstrengungen – und damit die Steigerung des Einsatzes an politischen Ressourcen – unternehmen, um seine Glaubwürdigkeit als verlässlicher Gesprächspartner wieder herzustellen. Um das durch meist kostspielige mediale Imagekampagnen hergestellte Ansehen mit adäquaten Aktivitäten aufrechtzuerhalten, ist auch mittel- bis langfristig die Erhöhung des PA-Budgets notwendig. Damit setzt auch hier eine Art Selbstverstärkungsmechanismus ein.

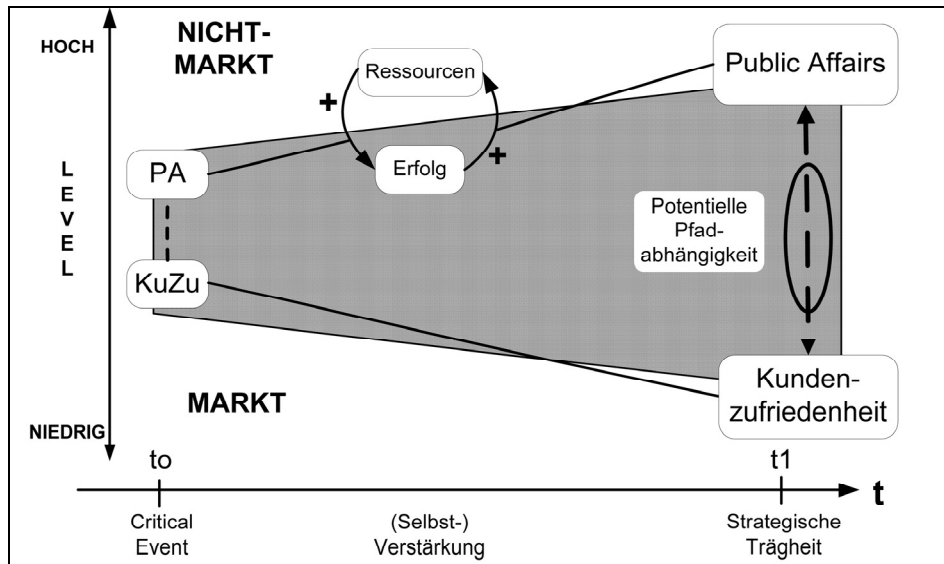
Ein anderes Argument, welches zur Erklärung von (Selbst-)verstärkung im Strategiefindungsprozess von politischen Strategien herangezogen werden kann, findet sich bei Wilts (2006). Seine Argumentation baut auf der Feststellung auf, dass Pfadabhängigkeit in Unternehmensroutinen und das Wissen der Akteure darüber für den Entscheidungsprozess bei der Strategiefindung verantwortlich sind. Damit geht er auf die institutionelle und kognitive Dimension von PA-Prozessen ein. Sein zentrales Argument lautet, dass die aus diesen beiden Dimensionen entstandene Identität der Akteure für die Wahrnehmung des Managements in Hinblick auf politische Themen und die Einschätzung der Wichtigkeit im Vergleich zu unternehmensrelevanten Sachfragen entscheidend ist. Je nach bisheriger Routine oder Einschätzung kommt somit der Wahrnehmung und dem Wissen des Managements über politische Sachfrage die Bedeutung für sich über die Zeit verfestigende PA-Prozesse zu.

Um dem tendenziell pathologischen Verlauf pfadabhängiger Prozesse Rechnung zu tragen, soll im Folgenden auf die Eigenschaften Inertia und potenzielle Ineffizienz eingegangen werden. Strategische Trägheit (Inertia) wird durch den Vergleich der zeitlichen Entwicklung der PA-Aktivitäten auf der einen und der Kundenzufriedenheitswerte auf der anderen Seite untersucht. Es steht also die Frage der strategischen Gewichtung der Marktstrategie (in Form der Kundenzufriedenheit) und der Nichtmarktstrategie (in Form von PA) im Fokus der Überlegungen. Die Argumentation dieser Arbeit lautet, dass bei einem steigenden Engagement in PA der strategische Fokus auf die Kundenzufriedenheit sinkt.

Dies ließe sich zum einen an der Veränderung der Ressourceninvestitionen in die jeweiligen Bereiche messen und zum anderen in der Einschätzung der strategischen Wichtigkeit der Bereiche durch die Unternehmensführung. Beide Indikatoren werden im empirischen Teil für die Nichtmarktstrategie (PA) berücksichtigt. Für die Seite der Marktstrategie (Kundenzufriedenheit) wird auf

extern vorhandene Daten zur Kundenzufriedenheit von Unternehmen zurückgegriffen. Die tendenziell wachsende Lücke zwischen den beiden Strategien (PA und Kundenzufriedenheit) soll im Zeitraum 1999 bis 2007 empirisch gezeigt werden. Ist ein negativer Zusammenhang in der Tendenz erkennbar, so lässt sich argumentieren, dass es in Zukunft für einige Unternehmen Probleme bei der Änderung ihres strategische Fokus oder ihrer Investitionsentscheidungen zu Gunsten einer Strategie geben kann.

Begründet werden kann dies mit den Argumenten der (Selbst-)Verstärkung bei und strategischer Trägheit durch PA. Dabei wurde angeführt, dass die Entscheidung, eigene politische Interessen mithilfe einer Organisationseinheit zu vertreten, nur sehr schwer rückgängig zu machen ist (Stichwort: Reputationsverlust) und auch wettbewerbstechnisch (Stichwort: Druck der anderen Unternehmen) nicht sinnvoll erscheint. Hinzu kommt als Sonderfall, dass Unternehmen, deren Umsatz massiv von staatlicher Regulierung abhängt oder deren Kunden staatliche Stellen sind, ökonomisch kaum eine Alternative haben, als sich verstärkt im Bereich PA zu engagieren. Wenn allerdings die Option, wie stark man sich im Bereich PA von Seiten des Unternehmens engagiert, nicht besteht, dann ist die für ein effektives Management notwendige Flexibilität nicht existent und man kann von einer Situation strategischer Trägheit sprechen. Auch wenn der Wille des Managements vorhanden wäre, kann durch die im Zeitverlauf entstandenen positiven Rückkopplungen keine Umgestaltung der Fokussierung gelingen. Auch aufgrund kognitiver Verfestigung kann, wie Wilts (2006) es beschrieben hat, ein für die strategische Flexibilität notwendiger „Umdenkungsprozess“ beim Management nur schwer in Gang kommen. In Abbildung 7 sind die konzeptionellen Überlegungen zum pfadabhängigen Verlauf von PA grafisch zusammenfasst.



**Abbildung 7: Public Affairs vs. Kundenzufriedenheit als pfadabhängiger Prozess**

Quelle: Eigene Darstellung

Negative wettbewerbsbedingte Auswirkungen und damit *potenzielle Ineffizienz* in den Unternehmen können insb. dann auftreten, wenn neue Wettbewerber in den Markt eintreten und diese sowohl einen hohen Grad an Kundenzufriedenheit als auch PA vorweisen können. Dies bedeutet ein Konkurrenzunternehmen ist einerseits produkt- und kundentechnisch gut positioniert und gleichzeitig kann es die nötigen politischen Verbindungen und Aktivitäten vorweisen. Ein Unternehmen, was hingegen über Jahre seine Marktstrategie (Kundenzufriedenheit) vernachlässigt und parallel seine Nichtmarktstrategie (PA) ausgebaut hat, wird im Wettbewerb mit dem neuen Marktteilnehmer Nachteile haben, Kunden verlieren und massive Umsatzrückgänge verbuchen. Die potenzielle Ineffizienz liegt also hier sowohl im Ungleichgewicht der Markt- und Nichtmarktstrategie als auch in der Unfähigkeit, sich neuen Wettbewerbsbedingungen anzupassen. Das originäre Ziel eines Unternehmens, kundenorientiert zu sein, ist aus dem Fokus gerückt. Der ehemalige Vorteil des etablierten Unternehmens, durch eine stark ausgebaute PA-Strategie erfolgreich am Markt zu agieren, wird durch den neuen Mitwettbewerber und dessen hohe Kundenzufriedenheit negiert.

Des Weiteren kann aber auch die Abhängigkeit von politischen Entscheidungen in Bezug auf das eigene Geschäftsmodell oder die Produktpalette zu potenzieller Ineffizienz führen. Häufige Ungewissheit über Regelungen, Gesetze und Normen schränken die Entscheidungsfreiheit des Managements und auch der PA-Einheit ein. Planungsunsicherheit erschwert die Arbeit und kann daher nicht als effizient eingestuft werden. Hinzu kommen auch Fälle, in denen betriebswirtschaftliche Entscheidungen durch die Politik behindert werden (Stichwort: Standortverlagerung).

Zwei abschließende Punkte, die zu potenzieller Ineffizienz im PA-Management führen können, sind zum einen in der Art der Durchführung der PA-Aktivitäten zu sehen und zum anderen in ungewünschten Ergebnissen nach dem Einsatz von PA. In Punkto Durchführung können Ineffizienzen dadurch auftreten, dass durch Routinen und geringe personelle Fluktuation das Aktivitätenspektrum selten geändert, erneuert oder erweitert wird. Sich ändernde Rahmenbedingungen (neue politische Mehrheiten oder Zuständigkeiten) oder wechselnde Strategien der Wettbewerber (Grassrootkampagnen oder neue Akteure wie NGOs) verlangen dazu eine kontinuierliche Evaluation und Anpassung der eigenen PA-Strategien. Wird dies versäumt, kann eine bisherige Effizienz bei PA-Aktivitäten schnell in Ineffizienz umschlagen. Der Einsatz von PA kann auch dann potenziell ineffizient werden, wenn die zu Beginn einer PA-Kampagne gesteckten Ziele nicht oder nur unzureichend erfüllt werden. Dies ist insb. dann negativ zu bewerten, wenn die Ziele des Unternehmens und der Politik nach Beendigung der PA-Kampagne nicht übereinstimmen.<sup>111</sup>

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle – nach der Darstellung der durchweg negativen Auswirkungen einer PA-Fokussierung – auch auf den potentiell *positiven Pfadverlauf* einer PA-Fokussierung hingewiesen. Von der Einrichtung einer PA-Einheit verspricht sich ein Unternehmen primär positive Auswirkungen auf sein Geschäft. Wenn es der PA-Einheit gelingt, die nötigen politischen Kontakte zu knüpfen, den nötigen Einfluss im Gesetzgebungsprozess zu erlangen, so dass Entscheidungen zu Gunsten des Unternehmens getroffen werden und eine positive Reputation aufzubauen, dann trägt eine PA-Organisationseinheit sicherlich zum Unternehmenserfolg bei.<sup>112</sup> In Bezug auf

---

<sup>111</sup> Einschränkung zu bemerken ist, dass eine *vollständige* Zielübereinstimmung zwischen Politik und Unternehmen in den meisten Fällen bei Beendigung einer PA-Kampagne sicherlich nicht zu erwarten ist.

<sup>112</sup> Wenige empirische Arbeiten wie die von Hillman et al. (1999) und Shaffer et al. (2000) konnten bisher den direkten positiven Effekt von CPA auf den Unternehmenserfolg messen. Vgl. auch das Messmodell in Abschnitt 5.7.4.

die vorangegangene theoretische und konzeptionelle Diskussion wird im Folgenden die forschungsleitende Hypothese der Arbeit formuliert.

### **3.4 Darstellung der forschungsleitenden Hypothese**

Voraussetzung für die forschungsleitende Hypothese dieser Arbeit ist die Annahme, dass seit dem Regierungsumzug nach Berlin im Jahr 1999 (verstanden als „critical juncture“ i.S.d. Theorie der Pfadabhängigkeit), die PA-Aktivitäten der in Deutschland tätigen Großunternehmen bis zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Jahr 2007 stark zugenommen haben. Die Gründe für den zunehmenden Einsatz politischer Ressourcen und die steigende strategische Bedeutung sind in ihren unterschiedlichen Facetten in Abschnitt 2.1 beschrieben worden. Als Hauptursachen für die Unternehmen in Deutschland sind hier zusammenfassend zu nennen: (1) Vertrauensverlust der Unternehmen gegenüber den Verbänden (Speth, 2006: 41 ff.), (2) die Anforderung von Politik, Ministerien und Behörden an externer Expertise der Unternehmen (Busch-Janser, 2004; Coen & Grant, 2006), (3) die Möglichkeit von Unternehmensvertreter konkrete Zusagen gegenüber der Politik zu geben und (4) die Möglichkeit Wettbewerbsvorteile durch PA-Arbeit zu erzielen. Den Prozess verstärkt haben u.a. auch eine gestiegene mediale Aufmerksamkeit gegenüber unternehmerischem Handeln und eine kritische Beobachtung von Unternehmen durch soziale Bewegungen wie bspw. NGOs.

Die forschungsleitende Hypothese dieser Arbeit zielt auf die negativen Konsequenzen einer einseitigen strategischen und ressourcentechnischen Fokussierung auf PA (Nichtmarktstrategie) und der gleichzeitigen Vernachlässigung der Kundenzufriedenheit (Marktstrategie) im Unternehmen ab. Darunter wird in erster Linie strategische Trägheit i.S. einer Inflexibilität bei strategischen Entscheidungen zwischen dem Engagement in Markt- oder Nichtmarktstrategien verstanden. Die Argumentation des RBV, der ein Ausbau des Ressourceneinsatzes bei den Kernkompetenzen im Unternehmen proklamiert (hier zugunsten politischer Ressourcen für PA) wird ergänzt durch Argumente der Theorie der Pfadabhängigkeit. So führt die Entscheidung zu einem verstärkten Ressourceneinsatz zu Gunsten einer Nichtmarktstrategie in Form von PA in einem (selbst)verstärkenden Prozess zur Vernachlässigung der Marktstrategie. Eine daraus entstehende Situation potentieller Ineffizienz kann durch das Ungleichgewicht des Ressourceneinsatzes und der einseitigen strategischen Ausrichtung zu Gunsten von PA entstehen. Bei sich ändernden (politischen) Rahmenbedingungen oder dem Eintritt von Wettbewerbern in den Markt kann dies zu massiven Umsatzeinbrüchen bei denjenigen Unternehmen führen, denen eine

schnelle Anpassung der strategischen Fokussierung aufgrund strategischer Trägheit nicht gelingt. Die forschungsleitende Hypothese dieser Arbeit lautet demnach:<sup>113</sup>

---

**Hypothese 1:**

*Bei in Deutschland tätigen Großunternehmen führt ein im Zeitraum 1999 bis 2007 gestiegenes Engagement im Bereich Public Affairs zu sinkenden Werten bei ihrer Kundenzufriedenheit.*

---

---

<sup>113</sup> Aus Gründen der Übersicht erfolgt die Darstellung der in Bezug auf das PA-Strukturgleichungsmodell untersuchten Hypothesen in den Abschnitten 4.1.1.1 bis 4.1.1.3. Die Hypothesen in Bezug auf die zusätzlich untersuchten Zielgrößen erfolgt analog in den Abschnitten 5.3, 5.7.3 und 5.7.4.

## KAPITEL 4: KONZEPTUALISIERUNG, OPERATIONALISIERUNG UND METHODISCHE GRUNDLAGEN

### 4.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes Public Affairs

Im Folgenden geht es um die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes PA. Unter Konzeptualisierung wird in diesem Zusammenhang die Erarbeitung der relevanten Dimensionen des Konstruktes verstanden. Operationalisierung bezeichnet hingegen die Festlegung von Items<sup>114</sup> und die Bestimmung der Methoden zur Messung der Dimensionen (Hildebrandt, 1984: 41; Kieser & Kubicek, 1992: 67 ff.). Die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes leitet sich dabei v.a. aus den vorangegangenen theoretischen Erläuterungen der Kapitel 2 und 3 ab. Für die konkrete Formulierung der Items wird dabei auch auf die Erkenntnisse der im Vorfeld der schriftlichen Fragebogenerhebung geführten problemzentrierten Interviews mit Akteuren aus dem Bereich PA zurückgegriffen.

#### 4.1.1 Definition und Struktur des Konstruktes

Das Konstrukt PA wird wie folgt definiert: *Public Affairs von Großunternehmen ist eine auf formelle und informelle Aktivitäten (Aktivitätsgrad), interne und externe Organisation (Organisationsgrad), sowie der Einbindung in die Strategieprozesse des Unternehmens (strategischer Stellenwert) zurückzuführende Unternehmensfunktion mit dem Ziel des Managements aller für das Unternehmen politisch und gesellschaftlich relevanten Stakeholder.*

Damit wird die Definition aus Abschnitt 2.1.1 konkretisiert und für den Forschungszweck der Arbeit enger gefasst.<sup>115</sup> Die Dimensionen Aktivitätsgrad,

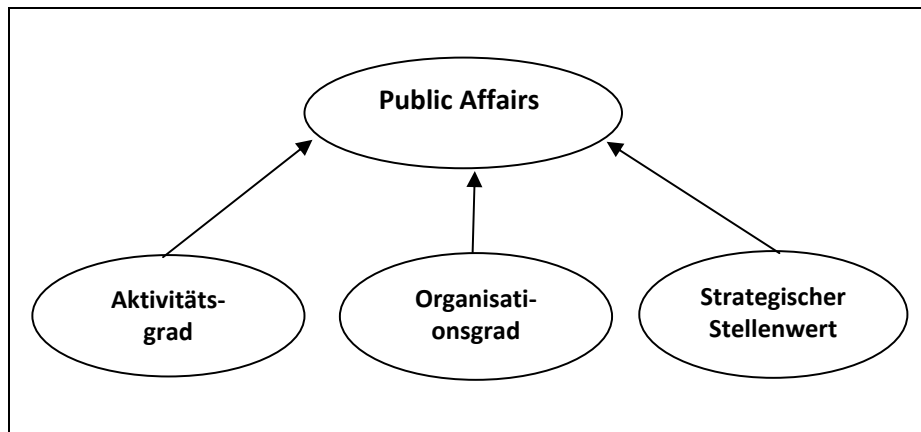
---

<sup>114</sup> Die Begriffe „Item“ und „Indikator“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>115</sup> Public Affairs wurde dort definiert als „das strategische Management von Entscheidungsprozessen an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft“ (Althaus, 2005: 262). Die von Althaus (ebd.) genannte Wirtschaftsschnittstelle taucht in der Definition dieser Arbeit nicht auf, da es bei PA zwar allgemein um einen Austausch an Informationen und Meinungen zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft geht, das Management zwischen wirtschaftlich relevanten Stakeholdern (z.B. Kunden, Banken usw.) allerdings in den Aufgabenbereich anderer Unternehmensfunktionen (z.B. Account Management, Finanzierung usw.) fällt. Solche Aufgaben sind nicht primär dem Bereich PA zuzuordnen. Eine zu erwähnende Ausnahme betrifft die Fälle in denen politische oder administrative Stellen eine Hauptkundengruppe darstellen. Dabei kommt dem PA-Bereich eine gezielt unterstützende und beratende Funktion zu (Beispiel Rüstungsindustrie).



Organisationsgrad und strategischer Stellenwert bilden dabei allesamt formative Spezifikationen des Konstruktes PA, d.h. sie verursachen die Ausprägung des Konstruktes.<sup>116</sup> Abbildung 8 stellt das Konstruktmodell grafisch dar.



**Abbildung 8: Das Konstruktmodell Public Affairs**

Quelle: Eigene Darstellung

Die Darstellung macht auch deutlich, dass es sich um ein komplexes mehrdimensionales Konstrukt handelt. Dies ist insofern konsequent, wenn man die in Kapitel 2 vorgestellten zahlreichen Einflussgrößen und die in Abschnitt 3.2.3 aufgeführten Typologisierungen und Determinanten politischer Ressourcen berücksichtigt und in einem Konstrukt gemeinsam erfassen will.

Da bis dato keinerlei vergleichbare mehrdimensionale Konzeptualisierungen für das Konstrukt PA vorliegen, erfolgt die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes insb. aufgrund der theoretischen Basis des RBV. Dies geschieht i.A.a. die konzeptionellen Arbeiten von Dahan (2005a; 2005b). Seine Typologisierung politischer Ressourcen wird dabei aufgegriffen und spiegelt sich in den einzelnen Dimensionen jeweils wider. Dabei stellt das vorgestellte Modell eine grundlegend eigenständige Konzeptualisierung dar.<sup>117</sup> Zusätzlich fließen die Erkenntnisse anderer theoretischer und empirischer Arbeiten im Bereich PA/CPA insb. die des Modells von Hillman et al. (2004) in die Konzeptualisierung und Operationalisierung mit ein.<sup>118</sup> Das Konstrukt selbst ist auf der

<sup>116</sup> Nähere Erläuterungen zur Abgrenzung und Spezifikation formativer und reflektiver Variablen vgl. Abschnitt 4.4.2.1.

<sup>117</sup> Vgl. zum Modell von Dahan (2005a; 2005b) den Abschnitt 3.2.2.

<sup>118</sup> Vgl. zum Modell von Hillman et al. (2004) Abschnitt 2.1.4.

organisationalen Ebene verortet. Die vorgenommene Differenzierung nach Subdimensionen ist notwendig, da davon auszugehen ist, dass sie einen jeweils *unterschiedlich* starken Einfluss auf potenzielle Wirkvariablen haben. Die formative Spezifikation der Dimensionen bedeutet, dass PA nicht durch eine einzelne Dimension erklärbar ist, sondern es grundsätzlich einer gemeinsamen Betrachtung aller drei Dimensionen bedarf, um den PA-Grad zu bestimmen.

So ist das Phänomen PA nur in Gänze zu erklären, wenn die Fragen nach dem „Was“ (Aktivitätsgrad), dem „Wie“ (Organisationsgrad) und dem „Warum“ (strategischer Stellenwert) berücksichtigt werden. Diese drei Facetten resultieren aus dem theoretisch konzeptionellen Modell von Hillman et al. (2004: 838), wo sie mit den „Types of CPA“ und der Facette „Organizing to Implement“ als Kernbestandteile aufgeführt sind. Die übrigen Facetten der Einflussgrößen („antecedents“) und Auswirkungen („outcomes“) sind für die Erfassung des Konstruktes PA nicht relevant, da es sich um vor- bzw. nachgelagerte Phänomene im Zusammenhang mit dem PA-Grad handelt. Im Folgenden werden nun die einzelnen Dimensionen erläutert.

#### 4.1.1.1 Dimension Aktivitätsgrad

Die Frage nach dem „Was“ *aktiv* im Bereich PA getan wird, ist von zentraler Bedeutung für die Erklärung des PA-Grades von Unternehmen. Welche PA-Aktivitäten durchgeführt werden, entscheidet maßgeblich über den weiteren Verlauf und Erfolg von PA-Prozessen. Auch in den konzeptionellen Modellen von Dahan (2005a; 2005b) und Hillman et al. (2004) stellen die Aktivitäten, die Unternehmen im Bereich PA durchführen, einen zentralen Aspekt dar. So stehen in Dahans Modell (2005a: 18, 23) bei den ersten drei Facetten „Ressourcen“, „politischer Zugang“ und „politischer Einfluss“ die Fragen nach dem *aktiven* Einsatz von Ressourcen, den *Aktivitäten* zur Erlangung des politischen Zugangs und der *Durchsetzung* des politischen Einflusses im Mittelpunkt. Im Modell von Hillman et al. (2004: 844 f.) weist die Facette „Types of CPA“ auf die zentrale Bedeutung der Aktivitäten für PA hin.

Bei Hillman et al. (2004) stehen eher konzeptionelle Überlegungen im Vordergrund und PA-Aktivitäten werden auf indirekte Art und Weise angesprochen. Dort verbergen sich die Aktivitäten hinter strategischen Determinanten wie bspw. proaktive vs. reaktive CPA, Herangehensweise, Grad der Teilnahme und Strategietypen. Somit wird diese Art der Konzeptualisierung v.a. bei der Erläuterung der Dimension strategischer Stellenwert zum Tragen kommen. Dagegen liefert Dahan (2005a: 14; 2005b: 47) mit einer Liste von Determinanten politischer Ressourcen konkrete Indikatoren für PA-Aktivitäten. Diese werden auch in Abschnitt 4.1.2 zum Zwecke der Operationalisierung genutzt.

Die Argumentation des RBV baut auf der individuellen Ressourcenausstattung von Unternehmen auf. Durch unterschiedliche Ausstattung und Nutzung der Ressourcen, so die Argumentation, gelingt es den Unternehmen (nachhaltige) Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese Idee wurde von Dahan (2005a) aufgegriffen und auf PA-Prozesse übertragen (vgl. insb. Abschnitt 3.2.2). Dabei spielt die individuelle *politische* Ressourcenausstattung der Unternehmen zu Beginn des Prozesses eine entscheidende Rolle. Wie eine solche Ressourcenausstattung zu erreichen ist und welches die Determinanten politischer Ressourcen sind, stellt Dahan (2005a: 14; 2005b: 47) in einem zweiten Schritt vor. Aus der von ihm entwickelten Typologie politischer Ressourcen lässt sich ableiten, dass der Aufbau und die Ausnutzung der genannten politischen Ressourcen einen wie auch immer gearteten Aktivitätsgrad bei den Unternehmen voraussetzen. Stellvertretend für die aufgeführten politischen Ressourcen sind an dieser Stelle „Beziehungsressourcen“ durch bspw. informelle Gespräche/Netzwerke (Akt01 und Akt03)<sup>119</sup> oder die „Unterstützung durch Stakeholder“ beim bspw. gemeinsamen Einwirken auf den Gesetzgebungsprozess genannt (Akt04).<sup>120</sup> Die Anzahl der in Frage kommenden Determinanten politischer Ressourcen wurde von Dahan (ebd.) eingegrenzt, was aber keineswegs eine vollständige Auflistung suggerieren soll. So liegt es auch im Ermessen des Forschers, eine je nach länderspezifischen Gegebenheiten angepasste Liste an Determinanten für die Operationalisierung festzulegen.

Für die Operationalisierung wird auf die Analyse von Gesetzesvorhaben (Akt02) mit Bezug zur politischen Ressource „Expertise“ sowie die Analyse gesellschaftspolitischer Veränderungen (Akt05) mit Bezug zu den politischen Ressourcentypen „Reputation“, „öffentliches Image“ und „Freizeitangebote“ zurückgegriffen. Mit diesen Items wird die Rolle des PA-Managements zur Analyse aller für das Unternehmen gesellschaftlich relevanter Akteure betont. Festgestellt werden kann, dass unabhängig von der Quantität, PA-Aktivitäten einen zentralen Bestandteil der Messung und Beurteilung des PA-Grades eines Unternehmens darstellen. Durch eine Vernachlässigung von PA-Aktivitäten wäre dem Untersuchungsgegenstand (a) nicht hinreichend Rechnung getragen, und (b) ließe sich so auch keine Messung des tatsächlichen PA-Grades vornehmen.

---

<sup>119</sup> In den Klammern sind die Kurzbezeichnungen der für diese Arbeit operationalisierten Items genannt (vgl. auch Tabelle 4).

<sup>120</sup> Alle von Dahan (2005a: 14; 2005b: 47) genannten politischen Ressourcen sind entweder unmittelbar *Ausdruck* (Expertise, finanzielle Ressourcen, organisationale Ressourcen, Freizeitangebote) oder *Ursache* (Beziehungsressourcen, Reputation bei politischen Akteuren, öffentliches Image, Unterstützung durch Stakeholder) von PA-Aktivitäten (vgl. Abschnitt 3.2.3).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Dimension Aktivitätsgrad durch die Messung des Einsatzes eines breiten Spektrums an politischen Ressourcen mit dem Ziel einen (nachhaltigen) Wettbewerbsvorteil zu erreichen, bestimmbar ist.

*Je höher der Aktivitätsgrad der Unternehmen im PA-Bereich ist, desto höher ist der PA-Grad dieser Unternehmen (Hypothese 2).*

#### **4.1.1.2 Dimension Organisationsgrad**

Die zweite Dimension Organisationsgrad beinhaltet die Facetten, die nötig sind, um zu erfassen, „Wie“ der Bereich PA organisiert ist. Denn um die im vorherigen Abschnitt angesprochenen Aktivitäten auch effizient durchführen zu können, bedarf es einer passenden Organisation bspw. in Form einer eigenständigen Abteilung mit einer genügend großen Mitarbeiteranzahl oder der Unterstützung von externen Akteuren wie bspw. PA-Agenturen.

Die konzeptionelle Verortung im Modell von Hillman et al. (2004: 845 ff.) erfolgt mit der dort erläuterten Facette „Organizing to Implement“. Deren direkter Bezug auf die Ergebnisse eines CPA-Prozesses in Form einer public policy oder dem Unternehmenserfolg unterstreicht die Bedeutung dieser Facette zur Ermittlung des PA-Grades. Bei Hillman et al. (2004: 845 ff.) geht es dabei insb. um die Integration von CPA mit Marktstrategien als auch den Einbezug von anderen politischen Akteuren aus Behörden, Legislative oder Gerichten. Ziel ist eine effektive und erfolgreiche Umsetzung von PA-Aktivitäten. Dabei wird auch durch empirische Ergebnisse hervorgehoben, dass v.a. durch eine gelungene Integration von CPA und Marktstrategien ein Unternehmen erfolgreich sein kann (Bonardi, 2004; Shaffer et al., 2000). Dieser Aspekt wird bei hiesiger Operationalisierung u.a. dadurch berücksichtigt, dass nach dem Einsatz der Geschäftsführung oder des Chief Executive Officer (CEO) bei besonders erfolgsrelevanten politischen Themen gefragt wird (Orga04). Gleichzeitig wird damit auch die politische Ressource „öffentliches Image“ berührt, wenn dieser Einsatz der Unternehmensleitung öffentlichkeitswirksam initiiert wird.<sup>121</sup>

Auch bei der ressourcenorientierten Konzeptualisierung von Dahan (2005a; 2005b) spielt die Subdimension Organisationsgrad und die damit verbundenen politischen Ressourcen samt Determinanten eine gewichtige Rolle. So sind „organisationale Ressourcen“ ein eigenständiger politischer Ressourcentyp (Dahan, 2005a: 14; 2005b: 47). Unterteilt werden kann dieser in interne und

---

<sup>121</sup> Dass der Einsatz der Unternehmensführung auch negativ von der Öffentlichkeit interpretiert werden kann, ist in der Vergangenheit durch zahlreiche Beispiele belegt worden.

externe Determinanten. Unter die internen fallen bspw. eine eigenständige PA-Abteilung/Bereich (Orga01) oder das Vorhandensein einer Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz (Orga02). Eine eigenständige PA-Abteilung bietet alle organisatorischen Voraussetzung, die interne Meinungsbildung zu bündeln, ein in die Gesamtunternehmensstrategie integriertes PA-Vorgehen zu koordinieren und für eine adäquate Gewichtung der Funktion in der Gesamtstruktur des Unternehmens zu sorgen. Eine Unternehmensrepräsentanz bietet die Möglichkeit an politischen Gesprächen oder Veranstaltungen in eigenen Räumlichkeiten und schafft ein öffentliches Image. So stellt Liehr-Gobbers (2006: 162, 188) in ihrer empirischen Arbeit zum EU-Lobbying fest, dass das Vorhandensein physischer Potentiale einen positiven Einfluss auf den Erfolg im EU-Lobbying hat. Damit lässt sich ein positiver Zusammenhang zum PA-Grad der Unternehmen übertragen. Dafür spricht auch der Wille der Unternehmen, durch den Betrieb einer solchen Repräsentanz die politischen Ressourcen „Reputation“ (im institutionellen Sinne) und „öffentliches Image“ des Unternehmens positiv zu beeinflussen. Als externe Determinante ist die Beauftragung von externen Akteuren wie bspw. PA-Agenturen (Orga05) zu verstehen, die im Auftrag von Unternehmen PA-Aktivitäten durchführen. Als weitere externe Akteure kommen Verbände in Frage, über die i.d.R. kollektive Vorhaben auf Branchenebene gesteuert werden. Der Einsatz externer Akteure ist in der Terminologie Dahans (2005a: 14; 2005b: 47) auch als Ressourcentypus „Unterstützung durch Stakeholder“ zu verstehen. Dabei kann der Einsatz kurzfristig (mit PA-Agentur) bis langfristig (mit Verband) erfolgen.

Neben der erwähnten strategischen Komponente, den räumlichen und organisatorischen Gegebenheiten sowie der Involvierung externer Akteure ist als eine weitere wichtige Determinante der Dimension Organisationsgrad die Anzahl der direkt mit PA-Aktivitäten vertrauten Mitarbeiter (Orga03) zu nennen.<sup>122</sup> Diese Ressourcenart hat neben ihrer organisatorischen Bedeutung allerdings auch Auswirkungen auf die politischen Ressourcen „Expertise“, „Beziehungsressourcen“ und „Reputation“. So kann ein Unternehmen auf eine breitere Wissensbasis zurückgreifen, wenn es mehr Mitarbeiter im Bereich PA beschäftigt. Darüber hinaus kann eine größere Anzahl an formellen und infor-

---

<sup>122</sup> Die Berücksichtigung der PA-Mitarbeiterzahlen als Determinante des Organisationsgrades, dient auch dazu „finanzielle Ressourcen“ im Bereich PA zu berücksichtigen. Zwar gibt Dahan (2005a: 14; 2005b: 47) dafür Determinanten wie Partei- und soziale Spenden an, diese sensiblen Informationen wurden aber aus forschungspragmatischen Gründen in dieser Erhebung nicht erhoben. Warum die Anzahl der PA-Mitarbeiter trotzdem als finanzielle Ressource gelten kann/muss, verdeutlicht die Tatsache, dass in den vorab geführten Interviews darauf hingewiesen wurde, dass das Personalbudget den mit Abstand größten Anteil an den PA-Gesamtausgaben und damit den finanziellen Aufwand im PA-Bereich darstellt (Interview 9).

mellen Beziehungsressourcen genutzt werden.<sup>123</sup> In Bezug auf die „Reputation“ als politische Ressource kann sowohl die individuelle Reputation durch persönliche Kontakte der PA-Mitarbeiter nach Außen als auch die institutionelle Reputation durch ein geschlossenes und professionelles Auftreten nach Außen gesteigert werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Organisationsgrad mithilfe physischer, personeller sowie interner und externen Ressourcentypen bestimmt werden kann, die in ihrer Summe einen positiven Beitrag zum PA-Grad eines Unternehmens leisten.

*Je höher der Organisationsgrad der Unternehmen im PA-Bereich ist, desto höher ist der PA-Grad dieser Unternehmen (Hypothese 3).*

#### **4.1.1.3 Dimension strategischer Stellenwert**

Die Dimension strategischer Stellenwert vervollständigt das entwickelte Konstruktmodell und beschäftigt sich mit der „Warum“-Facette von PA. Nachdem erläutert wurde, welchen Beitrag das „Was“ (Aktivitätsgrad) und „Wie“ (Organisationsgrad) leisten, gilt es mit der dritten Dimension strategischer Stellenwert die verbleibende Lücke der strategischen Dimension des Konstruktes PA zu schließen. Welche zentrale Bedeutung die strategische Facette für einen PA-Prozess einnimmt ist sowohl konzeptionell als auch empirisch gezeigt worden (Dahan, 2005a: 18, 23 und die dort angegebene Literatur; Hillman et al., 2004: 844 f. und die dort angegebene Literatur).<sup>124</sup> Die zentrale Bedeutung rührt v.a. daher, dass ohne eine adäquate PA-Strategie weder der PA-Prozess selbst (und damit auch das „Was“ und „Wie“) erfolgreich sein kann, noch ein positiver Beitrag für den Gesamtunternehmenserfolg erreicht werden kann (Stra01).

Im PA-Prozessmodell von Dahan (2005a: 18, 23) wird mit der Modellkomponente „politischer Einfluss“ die strategische Dimension an zentraler Stelle berücksichtigt. Dahan (ebd.) argumentiert, dass nachdem politische Ressourcen

---

<sup>123</sup> Diesen positiven Zusammenhang bei den Ressourcentypen „Expertise“ und „Beziehungsressourcen“ zeigt auch Liehr-Gobbers auf (2006: 164 f., 168, 188).

<sup>124</sup> Ein empirisches Beispiel aus der Literatur zum EU-Lobbying ist bei Liehr-Gobbers zu finden, wo die Komponente „Strategie- und Zielplanung“ auf Platz 9 von 35 möglichen Komponenten (Einstufung nach Wichtigkeit bei EU-Entscheidungssträgern) genannt wird (2006: 270). Es ist allerdings anzumerken, dass die latente Variable „Strategie-/Zielplanung“ auf den Erfolg im EU-Lobbying zwar einen positiven aber keinen signifikanten Einfluss hat, wobei dieses Ergebnis vor dem Hintergrund ambivalenter Ergebnisse und einer nicht-konsistenten Streuung zu relativieren ist und die Autorin daher weiterhin von einem positiven Zusammenhang zwischen dieser Variable und dem Lobbyingenerfolg ausgeht (ebd.: 188 f.).

eingesetzt wurden und politischer Zugang erreicht wurde, nur dann „public policy-Vorteile“ und mögliche nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreicht werden können, wenn zuvor „politischer Einfluss“ ausgeübt wurde. Dass dieser Einfluss nur mithilfe verschiedener Strategietypen („buffering“ und „bridging“) erreicht werden kann, unterstreicht die zentrale Bedeutung als Schnittstelle zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen i.S.d. RBV. Eine „buffering“-Strategie hat zum Ziel, externe Einflüsse und Bestimmungen vom Unternehmen abzuwenden und sich von diesen zu isolieren.<sup>125</sup> Als Mittel zur Durchsetzung werden die Beeinflussung der politischen Umgebung mit Lobbying, Wahlkampfspenden und Imagewerbung genannt. Durch „buffering“ sucht ein Unternehmen Schutz gegenüber politischen Veränderungen oder es versucht diese zu kontrollieren (Meznar & Nigh, 1995: 976).<sup>126</sup> Diese Strategie wird i.d.R. kurzfristig und ad-hoc je nach Themenlage angewandt. Für die Operationalisierung wird daher bei der Itemformulierung nach dem Einsatz von PA als Krisenmanagement gefragt (Stra04). PA als Krisenmanagement ist in der Mehrzahl der Fälle eine kurzfristige Reaktion auf politische Themen, die sich zu Ungunsten des Unternehmens auszuwirken drohen. Durch eine „bridging“-Strategie versucht das Unternehmen proaktiv den regulatorischen Anforderungen zu entsprechen oder die Erwartungen sogar zu übertreffen. Es wird auf sich verändernde soziale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen geachtet, und die nötigen internen Veränderungen durchgeführt (ebd.: 976 f.). Dieser Strategietypus verfolgt damit eine langfristige Strategie und ist in seiner Art und Weise auf die Zukunft ausgerichtet. Somit wurde bei der Operationalisierung dieser strategischen Facette nach einem zukunftsgerichteten PA-Vorgehen gefragt (Stra03).

Auch das CPA-/PA-Modell von Hillman et al. (2004: 844 ff.) berücksichtigt mit den Facetten „Types of CPA“ und „Organizing to Implement“ an zentraler Stelle die strategische Dimension von PA und unterstreicht damit die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Dimension strategischer Stellenwert für das Konstrukt PA. Bei der Facette „Types of CPA“ sind die beiden Aspekte „proactive vs. reactive“ und „Approach to CPA“ für die hier gewählte Konzeptualisierung relevant.<sup>127</sup> Die Aspekte „proactive vs. reactive“ als mögliche Strategieformen

---

<sup>125</sup> Eine Erläuterung zu „buffering- und bridging-Strategien“ findet sich auch in Abschnitt 2.1.4.2.

<sup>126</sup> Zu erwähnen ist, dass die beiden Strategien „buffering“ und „bridging“ sich nicht gegenseitig ausschließen. So können Unternehmen eine beliebige Kombination der beiden wählen und diese mit unterschiedlicher Intensität ausführen (Fennell & Alexander, 1987).

<sup>127</sup> Die Facette „Participation level“ und die damit verbundene Frage nach alleinigem oder kollektivem Vorgehen wurde bereits bei der Dimension Organisationsgrad mit dem Item (Orga05) berücksichtigt. Die Facette „Strategy types“ scheint nur auf den ersten Blick einschlägig zu sein. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich aber, dass die von Hillman et al. (2004: 845) getroffene Unterscheidung politischer Austauschgüter in Informationen, finanzielle Anreize

sind in ihrem Inhalt äquivalent den oben beschriebenen „buffering vs. bridging“-Strategien und muss daher nicht näher erläutert werden.

Beim zweiten Aspekt des „Approach to CPA“ erläutern die Autoren die Unterscheidung einer relationalen (relational) und transaktionsgeprägten (transactional) Herangehensweise (ebd.: 845). Eine relationale Herangehensweise ist langfristig und breit angelegt, ein transaktionsgeprägtes Herangehen ist dagegen kurzfristig, ad-hoc und themenspezifisch. Somit lassen sich die beiden Items (Stra03 und Stra04) auch aus dem Modell von Hillman et al. (ebd.: 838) ableiten. Die Komponente „Organizing to Implement“ beinhaltet als ersten Aspekt die Integration von CPA mit Marktstrategien. Damit dies gelingen kann, ist in jedem Fall das Verständnis des Vorstandes oder der Geschäftsführung für politische Prozesse (Stra02) eine notwendige Voraussetzung. Ohne deren Unterstützung und aktive Teilnahme kann diese Integration kaum gelingen. So ist das Verständnis der Unternehmensleitung auch in Hinblick auf eine Reihe politischer Ressourcendimensionen zu betrachten. Deren „Expertise“ und „Beziehungen“ können so entscheidende Fortschritte im PA-Prozess bringen. Gleichzeitig können bei entsprechenden informellen wie formellen Auftritten des Führungspersonals eine positive Reputation bei den politischen Akteuren und ein öffentlicher Imagegewinn entstehen. Der zweite Aspekt der Komponente „Organizing to Implement“, die Integration weiterer politischer Akteure, ist sowohl bei einer langfristigen PA-Strategie (Stra03) als auch für ein Ad-hoc-Krisenmanagement (Stra04) ein wichtiger Bestandteil des PA-Konstruktes, der an dieser Stelle integriert wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der „strategische Stellenwert“ durch die Bedeutung von PA für die Unternehmensstrategie insgesamt, dem damit einhergehenden Verständnis der Unternehmensleitung für politische Prozesse und dem Einsatz sowohl kurzfristiger als auch langfristiger Strategietypen bestimmt werden kann. In ihrer Summe leisten diese Aspekte einen positiven Beitrag zum PA-Grad eines Unternehmens.

*Je höher der strategische Stellenwert im PA-Bereich ist, desto höher ist der PA-Grad dieser Unternehmen (Hypothese 4).*

---

und Wählerschaftsbildung für den deutschen Kontext sich als nicht sinnvoll erwiesen haben. Das politische System Deutschlands mit der dazugehörigen Partei- und Wahlkampffinanzierung unterscheidet sich zu grundlegend von dem der USA, woran sich die vorgestellte Unterteilung orientiert.



#### 4.1.2 Operationalisierung und Bestimmung der Konstruktitems

Die Operationalisierung der einzelnen Items dieser Arbeit erfolgt sowohl auf Basis konzeptioneller Überlegungen als auch durch empirisch-induktives Vorgehensweise. Dieses kombinierte Vorgehen wird zum einen aufgrund des Mangels an vorhandenen Operationalisierungen in der Literatur zum Konstrukt PA insgesamt, aber auch aufgrund des verwendeten sequentiellen Research-designs gewählt.<sup>128</sup> Die Übertragung der in der Literatur vorhandenen konzeptionellen Überlegungen für die Itemselektion wurde in den vorangegangenen Abschnitten zur Bestimmung der Dimensionen bereits erläutert. Auf Grundlage der Informationen aus den zahlreichen im Vorfeld geführten Interviews mit Verantwortlichen im Bereich PA, sind Erkenntnisse entstanden, die für ein empirisch-induktives Vorgehen bei der Itemformulierung genutzt werden können.

Bei der konkreten Formulierung der Items wird, wenn vorhanden bzw. sinnvoll, auf bestehende Operationalisierungen zurückgegriffen. Dabei ist grundsätzlich darauf zu achten, dass die theoretisch erläuterten Facetten der jeweiligen Konstruktdimensionen möglichst präzise und vollständig durch die Items erfasst werden (Churchill, 1979: 68; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 271; Hildebrandt, 1998: 89). Die Items sollten darüber hinaus den „allgemeinen Regeln“ bzw. Grundanforderungen der Itemformulierung entsprechen.<sup>129</sup>

In Tabelle 4 sind die zur Messung der Konstruktdimensionen vorgesehenen Items bzw. Indikatoren aufgeführt. Neben der konkreten Itemformulierung wird in den weiteren Spalten i.A.a. die vorangegangene Konzeptualisierung der Bezug der Items zum jeweiligen politischen Ressourcentypus sowie die Spezifikationsart der Items wiedergegeben.<sup>130</sup> Bei den Items 11, 13 und 14 lassen sich keine politischen Ressourcentypen direkt zuordnen, da die strategische Dimension bei Dahans Typologie selbst nicht explizit genannt wird (2005a: 14; 2005b: 47). Die Facetten dieser drei Items sind allerdings explizit, wie in Abschnitt 4.1.1.3 erläutert, im Prozessmodell von Dahan (2005a: 18, 23) als auch im Modell von Hillman et al. (2004: 845 f.) erfasst, so dass sie auch hier Berücksichtigung finden. Item 7 ist als sogn. umgekehrt kodiertes Item („reversed item“) formuliert (Churchill, 1979: 68).

---

<sup>128</sup> Die Darstellungen zum methodischen Vorgehen beim sequentiellen Untersuchungsdesign findet sich in Abschnitt 4.4.1.

<sup>129</sup> Vgl. hierfür ausführlicher u.a. Aaker et al. (2006: 320 ff.), Kuß (2004: 65-75), Mayer (2006: 79) und Raab et al. (2004: 105 ff.).

<sup>130</sup> Zur Konstruktspezifikation und den damit verbundenen methodischen Aspekten vgl. Abschnitt 4.4.2.1.

Der vorliegende Itemkatalog bildet den Ausgangspunkt für die empirische Überprüfung des Konstruktes PA. Der Pretest als wesentlicher Bestandteil der ausgearbeiteten Items wird aus Gründen der Übersicht erst in Abschnitt 5.1.1 genauer erläutert. Bevor die methodischen Grundlagen der empirischen Prüfung in Abschnitt 4.4 dargestellt werden, geht es in den folgenden Abschnitten zunächst um die Operationalisierung der Indexwerte für die Bestimmung des PA-Grades im Jahr 1999 (Abschnitt 4.2) sowie die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenzufriedenheit (Abschnitt 4.3). Damit werden die konzeptionellen Voraussetzungen geschaffen, um die anschließende empirische Überprüfung der Hypothese zum Verhältnis von PA und Kundenzufriedenheit im Zeitraum 1999 bis 2007 durchzuführen.

**Tabelle 4: Items zur Messung der Public Affairs-Konstruktdimensionen (Teil 1)**

Nr.	Konstrukt-dimension	Kurzbe-zeichnung	Item	Politische Ressource	Spezifikation
1	<b>AKTIVI-TÄTSGRAD</b>	Akt01_Info-rmGespräche (Akt01)	Bitte schätzen Sie, wie häufig bei Ihnen im Durchschnitt informelle Gespräche mit politischen Ak-teuren zur Tätigkeit im Bereich Pub-lic Affairs gehören.	Beziehungs-ressourcen (informell)	Formativ
2		Akt02_Ana-lyseGesetz (Akt02)	Wir analysieren die für uns relevanten Gesetzesvorhaben.	Expertise	Formativ
3		Akt03_Kennt-nissPosition (Akt03)	Wir haben umfas-sende Kenntnisse über die Positionen der wichtigsten Personen, die Ein-fluss auf für uns relevante politische Entscheidungspro-zesse nehmen kön-nen.	Beziehungs-ressourcen (formell & informell); Reputation bei politi-schen Akteu-ren (indivi-duell & institu-tionell)	Formativ
4		Akt04_Gestalt-ungGesetz (Akt04)	Wir wirken auf die Ausgestaltung der gesetzlichen Vorga-ben ein.	Beziehungs-ressourcen (formell & informell); Reputation bei politi-schen Akteu-ren (indivi-duell); Öffentliches Image; Un-terstützung durch Stake-holder (kurz-bis langfris-tig, formell & informell)	Formativ

**Tabelle 4: Items zur Messung der Public Affairs-Konstruktdimensionen (Teil 2)**

Nr.	Konstrukt-dimension	Kurzbe-zeichnung	Item	Politische Ressource	Spezifikation
5	<b>AKTIVITÄTSGRAD</b>	Akt05_Analyse-Gesellschaft (Akt05)	Wir analysieren gesellschafts-politische Veränderungen die Einfluss auf unser Geschäft nehmen.	Reputation bei politischen Akteuren (institutionell); Öffentliches Image; Unterstützung durch Stakeholder (kurz- bis langfristig, formell); Freizeitangebote	Formativ
6	<b>ORGANISATIONS-GRAD</b>	Orga01_Eigeneinheit (Orga01)	Zur Verfolgung unserer Interessen im Bereich Public Affairs ist in unserem Unternehmen eine eigenständige Organisationseinheit (Bereich, Abteilung) eingerichtet.	Organisationale Ressourcen (intern)	Formativ
7		Orga02_Repräsentanz (Orga02)	Für eine erfolgreiche Public Affairs Tätigkeit ist das Vorhandensein einer eigenen Repräsentanz am Regierungssitz nicht erforderlich. (R)*	Organisationale Ressourcen (intern); Reputation bei politischen Akteuren (institutionell); Öffentliches Image	Formativ

**Tabelle 4: Items zur Messung der Public Affairs-Konstruktdimensionen (Teil 3)**

Nr.	Konstrukt-dimension	Kurzbe-zeichnung	Item	Politische Ressource	Spezifikation
10	<b>ORGANISA-TIONS-GRAD</b>	Orga03_- AnzahlPA- Staff (Orga03)	Wie viele direkt für Deutschland zuständige Mitarbeiter (z.B. in Repräsentanz, Zentrale) beschäftigt(e) Ihr Unternehmen im Bereich Public Affairs?	Expertise; Beziehungs- ressourcen (formell & informell); Reputation bei politi- schen Akteu- ren (indivi- duell & institutio- nell)	Formativ
11		Orga04_- EinsatzCEO (Orga04)	Bei einem besonders erfolgsrelevanten politischen Thema, setzen sich unser Vorstand und/oder die Geschäftsführung persönlich auf politischer Ebene ein.	Beziehungs- ressourcen (informell); Reputation bei politi- schen Akteu- ren (indivi- duell); Öffentliches Image	Formativ
12		Orga05_- Koop- PA-Agentur (Orga05)	Bitte schätzen Sie, wie häufig bei Ihnen im Durchschnitt Kooperation mit Public Affairs Beratungsagenturen zur Tätigkeit im Bereich Public Affairs gehören.	Expertise; Organisa- tionale Ressourcen (extern); Reputation bei politi- schen Akteu- ren (institu- tionell); Unterstütz- ung durch Stakeholder (kurz- bis langfristig, formell & informell)	Formativ

**Tabelle 4: Items zur Messung der Public Affairs-Konstruktdimensionen (Teil 4)**

Nr.	Konstrukt-dimension	Kurzbe-zeichnung	Item	Politische Ressource	Spezifikation
13	<b>STRATEGI-SCHER STELLEN-WERT</b>	Stra01_Zentraler-Aspekt (Stra01)	Public Affairs Management ist heute für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie der zentrale Aspekt.	-	Formativ
14		Stra02_VerständnisCEO (Stra02)	Der Vorstand und/oder die Geschäftsführer unseres Unternehmens verfügen über ein Verständnis für politische Prozesse.	Expertise; Beziehungsressourcen (formell & informell); Reputation bei pol. Akteuren (individuell); Öffentl. Image	Formativ
15		Stra03_Zukunftsgerichtet (Stra03)	Unser Vorgehen im Bereich Public Affairs ist in der Mehrzahl zukunftsgerichtet.	-	Formativ
16		Stra04_Krisenmanagement (Stra04)	Unser Vorgehen im Bereich Public Affairs zielt in der Mehrzahl auf Krisenmanagement ab.	-	Formativ

\*(R) = reversed item

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2 Indexwerte für Public Affairs im Jahr 1999

Um die in Abschnitt 3.4 aufgeworfene forschungsleitende Hypothese empirisch belegen zu können, bedarf es der Berechnung der Veränderungsdaten des PA-Grades im Untersuchungszeitraum zwischen 1999 und 2007. Da die vorliegende Erhebung einmalig im Jahr 2007 stattfand und für das Jahr 1999 keine vergleichbaren Daten zur Verfügung stehen, bietet sich aus forschungspragmatischen Überlegungen als einzig sinnvolle Möglichkeit eine retrospektive Erhebung einiger für das Konstrukt PA charakteristischer Items an. Die Darstel-

lung und Erläuterung der Auswahl dieser Items ist Gegenstand von Abschnitt 4.2.1. Um aus den ausgewählten Items im weiteren Verlauf empirisch nutzbare Indexwerte zu erhalten, wird in Abschnitt 4.2.2 das ausgewählte Verfahren der additiven Indexbildung erläutert.

#### 4.2.1 Variablenauswahl

Um den PA-Grad der Unternehmen für das Jahr 1999 retrospektiv zu bestimmen wurden sechs Variablen ausgewählt. Diese sind: PA-Gesamtbudget, PA-Mitarbeiter, eigenständiger PA-Bereich, Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz, Berichtsebene für PA-Angelegenheiten und Anteil des Gesamtumsatzes mit öffentlichen Einrichtungen. Für eine retrospektive Datenerhebung ist generell kritisch anzumerken, dass das Erinnerungsvermögen der Befragten nachlässt und die Präzision der Angaben kritisch zu beurteilen ist, je weiter der befragte Zeitraum vom Erhebungszeitraum entfernt liegt. Ein damit verbundenes Problem zusätzlicher „missing values“ und damit der Nichtbeantwortung von Fragen war im vorliegenden Fall allerdings nicht festzustellen. Durch geeignete Gegenmaßnahmen konnten mögliche negative Effekte gemindert werden. So wurde das Erinnerungsvermögen der Teilnehmer dahingegen unterstützt, dass zur Zeitangabe des Jahres 1999 ergänzend ein historisches Ereignis in die Fragestellung integriert wurde (hier der Regierungsumzug nach Berlin vgl. bspw. Frage 24 in Anhang 4). Außerdem wurden die retrospektiven Fragestellungen stets im Anschluss an die Fragestellung mit dem aktuellen Zeitbezug gestellt, so dass durch die gleiche Thematik mögliche Synergieeffekte bei der Recherche bzw. der Überlegungen für die Antwort ermöglicht wurden (vgl. bspw. Frage 31 in Anhang 4). Es folgen nun die Begründungen für die Auswahl der einzelnen Variablen.

Die Frage nach dem *PA-Gesamtbudget* (PA1999\_01) kann als eine der Kernvariablen zur Bestimmung des PA-Grades eines Unternehmens herangezogen werden. Mit der Budgethöhe werden alle das Konstrukt PA bestimmenden Dimensionen berührt. So sind jegliche PA-Aktivitäten ohne entsprechende finanzielle Ausstattung insb. beim Personal nicht durchführbar, eine effiziente Organisation bspw. durch eine PA-Abteilung oder Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz nur schwer möglich und nicht zuletzt kann die PA-Budgethöhe als Determinante für den strategischen Stellenwert der PA-Funktion im Unternehmen gelten. Neben diesen konzeptionellen Argumenten hat eine Vielzahl empirischer Studien zusätzlich gezeigt, dass die PA-Arbeit häufig von finanziellen Komponenten wie bspw. Wahlkampfspenden (v.a. in den USA in Form von Political Action Committees) begleitet wird (Ansolabehe-

re et al., 2002; Schuler et al., 2002a). So zeigen Ansolabehere et al. (2002), dass über 70% der Ausgaben aller Interessengruppen und 86% aller Ausgaben für Political Action Committees von Organisationen kommen, die sowohl Lobbyisten angestellt als auch Political Action Committees eingerichtet haben.<sup>131</sup>

Wie die Erläuterungen zur Dimension Organisationsgrad in Abschnitt 4.1.1.2 gezeigt haben, stellt der Indikator *PA-Mitarbeiter* (PA1999\_02) einen wesentlichen Bestandteil zur Bestimmung des PA-Grades dar.<sup>132</sup> An die dortigen Erläuterungen anschließend wird die Variable auch zur Bestimmung des PA-Grades für das Jahr 1999 ausgewählt.

Auch die folgenden beiden Variablen können der Dimension Organisationsgrad zugeordnet werden. Die Variablen *eigenständiger PA-Bereich* (PA1999\_03) und *Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz* (PA1999\_04) stellen jeweils unternehmensinterne organisationale Ressourcen dar. Eine eigenständige PA-Abteilung bietet alle organisatorischen Voraussetzungen, die interne Meinungsbildung zu bündeln, ein in die Gesamtunternehmensstrategie integriertes PA-Vorgehen zu koordinieren und für eine adäquate Gewichtung der Funktion in der Gesamtstruktur des Unternehmens zu sorgen. Eine Unternehmensrepräsentanz bietet die Möglichkeit politische Gespräche oder Veranstaltungen in den eigenen Räumlichkeiten durchzuführen und trägt zum öffentlichen Image bei.

Die fünfte Variable zur Bestimmung des PA-Grades im Jahr 1999 ist die *Berichtsebene für PA-Angelegenheiten* (PA1999\_05). Mit dieser Variable wird die dritte Dimension strategischer Stellenwert berücksichtigt. Anstatt nach der subjektiven Einschätzung zum Verständnis der Unternehmensleitung bei PA-Angelegenheiten zu fragen (vgl. Variable Stra02), wird an dieser Stelle explizit ein objektiv klar bestimmbares Kriterium erhoben. Die Frage nach der Position an die der Verantwortliche im Bereich PA berichtet und ob diese im Jahr 1999 hierarchisch höher, niedriger oder gleich war, erlaubt es, den strategischen Stellenwert der PA-Funktion im Unternehmen zu bestimmen. Beim Bericht an eine hierarchisch niedrigere Position ist von einem geringeren strategischen Stellenwert der PA-Funktion im Jahr 1999 (im Vergleich zu 2007) auszugehen.

---

<sup>131</sup> Vgl. hierzu auch insb. Abschnitt 2.1.4.2. Für weitere empirische Studien zur Beziehung von finanziellen Aufwendungen im Bereich PA und deren Effekten vgl. u.a. (Dean et al., 1998; Franca, 2001; Gray & Lowery, 1997; Hart, 2001; Hersch & McDougall, 2000; Jackson & Engel, 2003; Leicht & Jenkins, 1998; Masters & Keim, 1985; Milyo et al., 2000; Mitchell et al., 1997; Rudolph, 1999).

<sup>132</sup> Es werden die Zahlen der für Deutschland direkt (in Repräsentanz, Zentrale o.ä.) zuständigen PA-Mitarbeiter verwendet, da diese für PA-Prozesse eine höhere Bedeutung haben als die Zahl der indirekt (Organisation, Fachabteilung o.ä.) zuständigen PA-Mitarbeiter.



Umgekehrt gilt, dass der Bericht an eine hierarchisch höhere Position auf einen stärkeren strategischen Stellenwert der PA-Funktion im Jahr 1999 (im Vergleich zu 2007) schließen lässt.

Die letzte Variable lässt sich ebenfalls der Dimension strategischer Stellenwert zuzuordnen. Der *Anteil des Gesamtumsatzes mit öffentlichen Einrichtungen* (PA1999\_06) wird als Variable aufgenommen, da diese in der Forschung als häufig genutzte Einflussgröße von CPA verwendet wird.<sup>133</sup> Wird die PA-Funktion im Unternehmen als eine Art „Beschaffungslobbyismus“ zur Unterstützung und Erhöhung des Umsatzes mit der öffentlichen Hand genutzt, kann diese Variable auch der Dimension Aktivitätsgrad zugeordnet werden.<sup>134</sup> Die in der bisherigen Forschung verwendeten Variablen beziehen sich entweder auf die Ertragsseite mit Größen wie dem Umsatz mit staatlichen Stellen und der Menge an Verteidigungsaufträgen oder auf Variablen die aus der Kostenbelastung durch regulatorische Maßnahmen entstehen (Hansen & Mitchell, 2000; Hart, 2001; Mitchell et al., 1997; Schuler, 1999; Schuler et al., 2002b). Theoretisch basiert die Argumentation des Zusammenhangs der Variablen mit dem PA-Grad auf Basis der Ressourcenabhängigkeitstheorie (Pfeffer & Salancik, 1978). Das Argument lautet, dass Firmen mit hoher Ertragsabhängigkeit von staatlichen Stellen, einen großen Anreiz verspüren, diese Abhängigkeit durch den Einsatz von PA zu managen und damit die potentiell negativen Effekte abzumildern. Je höhere der Anteil des Gesamtumsatzes mit der öffentlichen Hand ist, desto höher ist demnach der PA-Grad des Unternehmens um diese Abhängigkeit zu managen.

Zusammenfassend sind in Tabelle 5 die zur Messung des PA-Grades im Jahr 1999 verwendeten Variablen aufgeführt. Neben der Kurzbezeichnung befinden sich in den Spalten die Variablenformulierung sowie die zugeordnete(n) Dimension(en) des Konstruktes PA.

---

<sup>133</sup> Dort teilweise auch als „Abhängigkeit von staatlichen Aufträgen“ bezeichnet. Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.1.4.1.

<sup>134</sup> „Beschaffungslobbyismus“ findet v.a. in Branchen statt, wo durch staatliche Stellen ein Nachfragemonopol besteht. Ein Beispiel hierfür ist die Rüstungsindustrie.

**Tabelle 5: Variablen zur Messung des Public Affairs-Grades im Jahr 1999**

Nr.	Kurzbezeichnung	Variablenformulierung	Dimension(en)
1	PA1999_01	Wie hat sich seit dem Jahr 1999 das Gesamtbudget (im obigen Sinne) für den Bereich Public Affairs verändert?	Aktivitätsgrad; Organisationsgrad; strategischer Stellenwert
2	PA1999_02	Wie viele direkt für Deutschland zuständige Mitarbeiter (z.B. in Repräsentanz, Zentrale) beschäftigte Ihr Unternehmen im Bereich Public Affairs im Jahr 1999?	Organisationsgrad
3	PA1999_03	Seit welchem Jahr existiert der Bereich/die Funktion Public Affairs in Ihrem Unternehmen?	Organisationsgrad
4	PA1999_04	Seit wann besteht Ihre Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz Berlin/Bonn?	Organisationsgrad
5	PA1999_05	Wurde vor dem Regierungsumzug nach Berlin (1999) an eine andere Position als heute berichtet?	strategischer Stellenwert
6	PA1999_06	Wie hat sich seit dem Jahr 1999 der prozentuale Anteil am Gesamtumsatz Ihres Unternehmens mit öffentlichen Einrichtungen in Deutschland verändert?	strategischer Stellenwert; (Aktivitätsgrad)

Quelle: Eigene Darstellung

Auf welche Art und Weise aus den oben formulierten Variablen mithilfe des additiven Indexverfahrens die Werte für den PA-Grad im Jahr 1999 gewonnen werden, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

#### 4.2.2 Indexverfahren zur Bestimmung der Werte

Allgemein wird ein Index „(...) als Variable definiert, deren Wert sich aus einer Rechenoperation mehrerer anderer Variablen ergibt“ (Diekmann, 2007: 208). Formal lässt sich dies mit folgender Funktion beschreiben:  $I = f(X_1, X_2, \dots, X_N)$ , wobei  $I$  für den Index und  $X_N$  für die verwendeten Variablen steht. Für die Rechenoperation selbst gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten (Summieren, gewichtete Summe, Multiplizieren usw.). Welche Rechenoperation mit welchen zugrunde liegenden Variablen gewählt wird sollte theoretisch begründbar sein. Die theoretische Begründung für die hier gewählten Variablen ist bereits im vorangegangenen Abschnitt erfolgt. I.d.R. fasst ein Index mehrere Teildimensionen nach einer spezifischen Rechenvorschrift zusammen. Für den vorliegenden Fall sind dies die Dimensionen des Konstruktes PA: Aktivitätsgrad, Organisationsgrad und strategischer Stellenwert.

Der Index für den PA-Grad im Jahr 1999 soll durch Addition der Variablen gebildet werden, d.h. ein additiver Index (vgl. dazu u.a. Schnell et al., 2005: 169-72). Die Grundannahme hierfür bildet die sog. Additivitätsprämisse, die besagt, dass die Addition der gewichteten Zielerreichungsgrade die jeweilige Unabhängigkeit von Zielbedeutung und Zielerreichungsgrad erfordert (Fritz, 1995: 225 ff. und die dort angegebene Literatur). Mit anderen Worten: Die Einzelvariablen wirken weitgehend unabhängig voneinander auf die Zieldimension. Somit wird vorausgesetzt, dass ein niedriger Wert für eine Variable, durch einen höheren Wert einer anderen Variablen ausgeglichen werden kann. Für den vorliegenden Fall bedeutet dies bspw.: Wenn eine Unternehmensrepräsentanz erst ab dem Jahr 2000 vorhanden ist und daher für ein zeitlich vorgelegertes Jahr mit einem negativen Wert kodiert wird, kann der Gesamtindexwert nach Addition aller Variablenwerte immer noch positiv ausfallen, solange für andere Variablen Angaben gemacht wurden, die mit positiven Werten kodiert sind.

Analog zum Vorgehen bei der Bestimmung des PA-Grades im Jahr 2007 mit den Werten im Strukturgleichungsmodell wird der PA-Grad für das 1999 aus einer Addition unterschiedlicher Variablen bestimmt. Im Strukturgleichungsmodell werden die verwendeten Variablen vor der Addition mit den durch das PLS-Verfahren ermittelten Gewichten („outer weights“) multipliziert bzw. gewichtet. Beim additiven Indexverfahren werden die kodierten Variableausprägungen hingegen ohne Gewichtung addiert. Der Grund ist darin zu

sehen, dass alle Variablen bei einem additiven Index das gleiche Bedeutungsgewicht aufweisen.<sup>135</sup>

**Tabelle 6: Variablen für den Public Affairs-Grad 1999**

Nr.	Kurzbezeichnung	Antwortkategorien	Umkodierungswerte
1	PA1999_01 (Budget)	a. Gestiegen seit 1999 b. Keine Veränderung c. Gefallen seit 1999	-1 0 +1
2	PA1999_02 (Mitarbeiter)	a. Weniger als 2007 b. Gleiche Anzahl c. Mehr als 2007	-1 0 +1
3	PA1999_03 (eigener Bereich)	a. ab 2000 vorhanden b. seit 1999 und davor c. 1999 vorhanden, aber 2007 nicht mehr	-1 0 +1
4	PA1999_04 (Repräsentanz)	a. ab 2000 vorhanden b. seit 1999 und davor c. 1999 vorhanden, aber 2007 nicht mehr	-1 0 +1
5	PA1999_05 (Position Bericht)	a. Niedriger als 2007 b. Gleiche Position c. Höher als 2007	-1 0 +1
6	PA1999_06 (Umsatz öffentl. Einrichtungen)	a. Gestiegen seit 1999 b. Keine Veränderung c. Gefallen seit 1999	-1 0 +1

Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend sind in Tabelle 6 die Variablen des PA-Grades 1999, ihre Antwortkategorien und die dazugehörigen Umkodierungswerte zu sehen. Für einen additiven Index müssen die Indikatoren alle denselben Wertebereich besitzen, da die Indikatoren andernfalls ungleichgewichtig in den Index eingehen (Schnell et al., 2005: 171). Die Kodierung der Antwortkategorien erstreckt sich hier auf die Werte -1, 0 und +1 und ist immer im Vergleich zum Referenzjahr 2007 zu interpretieren. Der Wert -1 wird für die Antwortkategorien „gestiegen

<sup>135</sup> Es würde zudem auch theoretisch und methodisch keinen Sinn ergeben, wenn an dieser Stelle die in Abschnitt 5.2 ermittelten PLS-Gewichte einfach übernommen würden. Dafür sind die verwendeten Skalen zu unterschiedlich.

seit 1999“, „weniger als 2007“<sup>136</sup>, „ab 2007 vorhanden“ oder „niedriger als 2007“ vergeben. Die Zuteilung des Wertes -1 ist als eine insgesamt niedrigere Ausprägung der PA-Variablen im Jahr 1999 im Vergleich zum Jahr 2007 zu verstehen. Der Wert 0 wird vergeben, wenn die Antwort „keine Veränderung“, „gleiche Anzahl“, „seit 1999 und davor“ oder „gleiche Position“ lautet. Der Wert +1 wird für die Antwortkategorien „gefallen seit 1999“, „mehr als 2007“, „1999 vorhanden, aber 2007 nicht mehr“ oder „höher als 2007“ vergeben und zeigt somit eine höhere Ausprägung der PA-Variablen im Jahr 1999 im Vergleich zum Jahr 2007 an.

### 4.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenzufriedenheit

Zur empirischen Überprüfung von Hypothese 1 dieser Arbeit ist es notwendig, den Grad der Kundenzufriedenheit der beteiligten Unternehmen für die Jahre 1999 und 2007 zu bestimmen. Nur so lassen sich beide Konstrukte PA und Kundenzufriedenheit vergleichen und eine Überprüfung des Zusammenhangs wird möglich. Die in Abschnitt 2.2 vorgestellten Erläuterungen zum Konstrukt Kundenzufriedenheit haben erkennen lassen, dass seine Konzeptualisierung und Operationalisierung ein aufwendiges Verfahren beinhaltet. Da mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes PA bereits ein erheblicher Forschungsaufwand verbunden ist, wird an dieser Stelle aus forschungspragmatischen Gründen auf eine eigenständige Datenerhebung verzichtet. Stattdessen wird auf extern erhobene Datensätze der Servicebarometer AG, München zurückgegriffen.<sup>137</sup> Konzept und Erhebungsmethoden der im Kundenmonitor® Deutschland erschienenen Daten sollen im Folgenden dargestellt werden.

Die Servicebarometer AG, 1998 als AG mit Hauptsitz in München gegründet, ist „(...) ein Forschungs- und Beratungsunternehmen für unternehmensspezifische Kundenbarometer zur konsequenten Verbesserung der Kunden- und Mitarbeiterorientierung“ (Servicebarometer AG 2007a). Dabei liegen die unternehmerischen Schwerpunkte in der Entwicklung von Marketing- und Qualitätsmaßnahmen zur Stärkung der Kundenbeziehungen sowie in der Erstellung von

---

<sup>136</sup> Die Kategorie „weniger als 2007“ ist so explizit nicht im Fragbogen formuliert. Zwecks besserer Anschaulichkeit wird sie für die Variable „PA1999\_02“ verwendet, wenn im Vergleich mit der PA-Mitarbeiterzahl für das Jahr 2007 weniger Mitarbeiter als für das Jahr 1999 angegeben wurden. Analog gilt dies für die Kategorien „gleiche Anzahl“ und „mehr als 2007“.

<sup>137</sup> An dieser Stelle bedanke ich mich außerordentlich für die Bereitstellung der benötigten Daten des Kundenmonitor® Deutschland durch die Servicebarometer AG mit Sitz in München ([www.servicebarometer.com](http://www.servicebarometer.com)).

branchenübergreifenden und unternehmensspezifischen Kundenbarometern. Die hier verwendeten Daten des Kundenmonitor® Deutschland werden seit 1992 jährlich branchenübergreifend erhoben. Gemessen wird die Kundenzufriedenheit von Unternehmen im deutschen Business-to-Consumer-Markt. Die Verwendung des Begriffs Kundenorientierung als eine Art Synonym für die gemessene Kundenzufriedenheit an einigen auch durchaus prominenten Stellen der Veröffentlichungen der Servicebarometer AG ist dabei für den Leser irreführend. Beide Konstrukte sind in der Marketingwissenschaft klar getrennte Konstrukte (vgl. Utzig, 1997: 10 ff. und die dort verwendete Literatur). Auch die von der Servicebarometer AG verwendete Definition der Kundenzufriedenheit zeigt eine klare konzeptionelle Nähe zum Konstrukt der Kundenzufriedenheit mit Bezug zum C-/D-Paradigma.<sup>138</sup>

Im Mittelpunkt der Erhebung des Kundenmonitors® stehen dabei die einzelnen Aspekte der Kundenzufriedenheit, die Qualität der Kundenbeziehung sowie deren Auswirkungen auf die Kundenbindung. Die Ergebnisse können von Unternehmen anschließend als Kennziffern für Vergleiche mit ihren Wettbewerbern eingesetzt werden. Ein transparentes und optimiertes Untersuchungsdesign erfüllt wissenschaftliche Standards und ermöglicht so eine objektive Messung der Kundenzufriedenheit (Servicebarometer AG 2007b). Da es für den deutschsprachigen Raum keine vergleichbaren breiten Datensätze zur Messung der Kundenzufriedenheit gibt, wird für diese Untersuchung auf Zahlen des Kundenmonitor® Deutschland zurückgegriffen. Dabei sind sowohl die verfügbare Historie ab dem Jahr 1999 (bzw. ab 1992) als auch das gleich bleibende wissenschaftliche Erhebungsverfahren ausschlaggebende Kriterien für die Entscheidung zugunsten dieser Daten gewesen.<sup>139</sup>

Die Erläuterungen zur Messung der Kundenzufriedenheit in der wissenschaftlichen Literatur haben gezeigt, dass der Grad der Kundenzufriedenheit nur direkt bei den Kunden und damit nicht bei den Unternehmen selbst valide und reliabel gemessen werden kann.<sup>140</sup> Diese Erfahrung spricht für die Verwendung der Daten des Kundenmonitor® Deutschland, der in seinen repräsentativen

---

<sup>138</sup> Die Servicebarometer AG definiert auf ihrer Homepage Kundenzufriedenheit als „(...) das Ergebnis eines individuellen Vergleichsprozesses zwischen den Erwartungen und Ansprüchen der Nachfrager an bestimmte Leistungen (Soll-Leistung) mit den tatsächlich erhaltenen Leistungen, wie sie der einzelne Kunde subjektiv wahrnimmt (Ist-Leistung)“ (Servicebarometer AG 2007b).

<sup>139</sup> Einen kritischen Überblick und Vergleich nationaler Kundenzufriedenheitsindizes liefert Bruhn (2003).

<sup>140</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.3 und die dort angegebene Literatur.

Umfragen allein die Kunden zur Kundenzufriedenheit der Unternehmen befragt.

### *Erhebungsmethodik*

Die Ergebnisse des Kundenmonitor® Deutschland des *Jahres 1999* basieren auf 36.422 Einzelinterviews, die im Zeitraum vom 1. Juni bis zum 1. September 1999 telefonisch mittels Computer Assisted Telephone Interviewing erhoben wurden. Die Grundgesamtheit der Studie stellte die deutschsprachige Bevölkerung ab 16 Jahren dar, erreichbar in den Privathaushalten der Bundesrepublik Deutschland. Dies waren 67,90 Mio. Einwohner (private Endverbraucher). Die Auswahl der Befragungshaushalte erfolgte über ein mehrstufiges Stichprobendesign für Telefonbefragungen. In der ersten Stufe wurden auf der Basis von 14.598 Gemeinden in Deutschland 18.500 „Sample Points“ zufällig gezogen. Bundesland, Regierungsbezirke, BIK-Gemeindetyp<sup>141</sup> und Gemeindegröße wurden dabei als Schichtungsmerkmale berücksichtigt. Die Auswahlwahrscheinlichkeit eines „Sample Points“ war abhängig von der Gemeindegröße. In jedem „Sample Point“ wurden in der zweiten Stufe abhängig von der Belegung mit Telefonnummern bestimmte Nummernstämme zufällig ausgewählt und mit Zufallsziffern ergänzt. Als Grundlage für die Telefonbefragung wurde die Gesamtstichprobe in 13 repräsentative und überschneidungsfreie Einzelstichproben geteilt und über mehrere Erhebungswellen hinweg erhoben. Pro „Sample Point“ wurden zwei Interviews geführt. Die ausgewählte Zielperson für das Interview war dasjenige Haushaltsmitglied ab 16 Jahre, das zuletzt Geburtstag hatte. Die Auswahl der Branchenblöcke und damit der konkreten Interviewfolge entstand erneut nach Zufallsverfahren. Die Befragungspersonen wurden maximal zu sieben, im Durchschnitt zu 4,3 Branchen befragt. Die mittlere Länge des Telefoninterviews betrug 34 Minuten. Dabei wurden insgesamt 158.690 auswertbare Branchenblöcke erhoben. Insgesamt wurden über 2,8 Millionen Einzelfragen gestellt (Servicebarometer AG 1999).

Die Ergebnisse des Kundenmonitor® Deutschland des *Jahres 2007* basieren auf 21.026 Einzelinterviews, die im Zeitraum vom 2. April bis zum 3. September 2007 telefonisch mittels Computer Assisted Telephone Interviewing erhoben wurden. Das mehrstufige Stichprobendesign für die Telefonbefragungen ist

---

<sup>141</sup> Die Firma BIK Aschpurwis & Behrens GmbH unterhält eine Datenbank mit umfangreichen Informationen zu Demographie und Sozialstruktur. Alle Daten stützen sich direkt auf die amtliche Statistik und werden in jährlichem Turnus beschafft, so dass jederzeit aktuelle und valide Zahlen für ganz Deutschland zur Verfügung stehen. Die BIK-Regionen und Verflechtungsgebiete sind eine bundesweite räumliche Gliederungssystematik, die die Stadt-Umland-Beziehungen auf Gemeindeebene für Ballungsräume, Stadtregionen, Mittel- und Unterzentren darstellt (BIK Aschpurwis & Behrens, 2008).

analog dem für das Jahr 1999. Die Grundgesamtheit der Studie stellte wiederum die deutschsprachige Bevölkerung ab 16 Jahren dar, erreichbar in den Privathaushalten der Bundesrepublik Deutschland. Die Datenerhebung war repräsentativ für die deutsche Bevölkerung (Servicebarometer AG 2007a).

#### *Fragestellung*

Ziel des Kundenmonitor® Deutschland ist die jährliche Fortschreibung der Daten sowie die Möglichkeit eines branchenübergreifenden Benchmarking mittels Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit auf Branchen- und Anbietererebene. Um die Vergleichbarkeit über mehrere Erhebungszeiträume und die Repräsentativität zu gewährleisten, wurde die Struktur der Fragestellungen in allen erhobenen Branchen an folgenden sechs Kernbereichen ausgerichtet: Penetration (Kundenanteile einer Branche bzw. eines Anbieters im Bereich der privaten Endverbraucher), Kundenzufriedenheit (global und im Detail über verschiedene Leistungsmerkmale, Zufriedenheitsgründe), Kundenbindung (z.B. Dauer der Kundenbeziehung, Wiederkauf- und Wiederwahlabsichten, Cross-Buyingabsichten, Weiterempfehlungsabsichten, Wechselbereitschaft), Anbietervorteile, Beschwerden (z.B. Häufigkeit, Gründe, Bearbeitung) und Nutzungsverhalten (z.B. Nutzungshäufigkeit, Absatzwege, Kauffrequenz, Einkaufsbeträge). Die einzelnen Fragen beziehen sich dabei i.d.R. jeweils auf das vom Kunden hauptsächlich genutzte Unternehmen.

Für die Zwecke dieser Arbeit wurde allein auf die Daten zur Frage nach der Globalzufriedenheit zurückgegriffen, die weiteren Angaben wurden vernachlässigt. Die Fragestellung lautet: „*Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen von diesem (hauptsächlich genutzten) Anbieter insgesamt? Sind Sie vollkommen zufrieden, sehr zufrieden, zufrieden, weniger zufrieden oder unzufrieden?*“ (Servicebarometer AG 2007c). Als Antwortmöglichkeit stand den Teilnehmern eine fünfstufige Skala von (1) „vollkommen zufrieden“ bis (5) „unzufrieden“ zur Verfügung. Das heißt, je niedriger der absolute Wert der Kundenzufriedenheit ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit mit den Unternehmen einzustufen.

Die Verwendung eines sog. Globalmaßes und damit der Messung des Konstruktes Kundenzufriedenheit mit *einem* Indikator (Frage) ist im Zusammenhang mit der Vergleichbarkeit der Daten und der angestrebten Aussagekraft durchaus üblich. Auch bei anderen wissenschaftlichen Studien zum Thema Zufriedenheit gibt es eine Reihe von Autoren, die mithilfe eines Indikators ein Konstrukt messen und dabei keinen Ergebnisunterschied in Bezug auf Reliabilität und Validität feststellen (Bauer, 2000: 100; Jacob, 2003: 92).



Als ein Nachteil der Daten des Kundenmonitor® Deutschland ist festzustellen, dass die Zusammensetzung der dort berücksichtigten Unternehmen über die Jahre nicht konstant bleibt. Je nach Beauftragung bei der Servicebarometer AG wechseln die Unternehmen im Sample. Das Sample der berücksichtigten Unternehmen setzt sich zwar aus den verschiedensten Branchen zusammen, allerdings sind schwerpunktmäßig Unternehmen mit Geschäften in Business-to-Customer-Branchen repräsentiert. Diese beiden Faktoren sind verantwortlich dafür, dass für einen Teil der empirischen Analyse im Kapitel 5 die Kundenzufriedenheitsdaten von lediglich 21 Unternehmen berücksichtigt werden konnten. Bei einer eigenen Samplegröße von 102 Unternehmen können somit leider nicht alle im Fragebogen beteiligten Unternehmen in der Analyse in Abschnitt 5.5 berücksichtigt werden. Ein zweiter kritischer Punkt ist die Verwendung von Mittelwerten der Zufriedenheitsurteile (statt Indexberechnung), so dass die absoluten Globalzufriedenheitswerte im mittleren Bereich geringe Differenzen aufweisen (Bruhn, 2003: 197).

Nach der ausführlichen Erläuterung zu Konzeptualisierung und Operationalisierung der zu untersuchenden Konstrukte, gilt es im Folgenden die methodischen Grundlagen und das Vorgehen des gewählten Untersuchungsdesigns sowie des zur Anwendung kommenden Verfahrens der Strukturgleichungsanalyse vorzustellen.

#### **4.4 Methodische Grundlagen und Vorgehensweise**

Im folgenden Abschnitt werden die methodischen Grundlagen und die Vorgehensweise des empirischen Teils der Arbeit erläutert und dargestellt. Hierbei handelt es sich um ein sequenzielles Untersuchungsdesign nach Creswell (2003: 213). Ein solches geteiltes empirisches Vorgehen liegt auch einer Reihe anderer Arbeiten im Forschungsbereich PA zu Grunde (Coen & Grant, 2006: 27; Martin, 2006: 56 ff.; Schuler, 2002). Die Eignung dieses Untersuchungsdesigns und die Erkenntnis, dass bisher kein standardisierter oder spezieller Kanon an empirischen Methoden zur Untersuchungen von PA oder CPA zur Verfügung steht ist auch in Abschnitt 2.1.5 erkennbar geworden. In der Literatur wurde bisher eine Vielzahl von Methoden angewandt, die von Fragebögen in Kombination mit zusätzlichen Daten aus Fallstudien oder Sekundärdatenbanken bis zu leitfadengestützten und kodierten Interviews in Kombination mit internen und öffentlichen Dokumenten reichen. In Bezug auf die Anzahl der untersuchten Fälle ergibt sich je nach verwendeter Methode ein gemischtes Bild. Während bei quantitativen Methoden wie standardisierten Fragebögen die Anzahl der untersuchten Unternehmen (Fälle) zwischen 65 (Meznar, 1996) und 401

(Dickie, 1984) liegt, sind bei qualitativen Methoden in Form von Interviews zwischen fünf und zehn in je vier untersuchten Unternehmensfallstudien (Oomens & Bosch, 1999) und 18 Gesprächen mit Experten und Managern aus dem PA-Bereich durchgeführt worden (Fleisher, 1993a). Insgesamt ergibt sich somit ein heterogenes Bild der Methodenanwendung im Bereich PA, wobei eine Kombination quantitativer und qualitativer Methoden und hier insb. von Fragebögen und Interviews häufig verwendet wird und als am besten geeignet scheint (Schuler, 2002). Nach einer Darstellung der Charakteristika sequentieller Untersuchungsdesigns wird zunächst die Methode des problemzentrierten Interviews nach Witzel (1985; 2000) und anschließend die Methode der schriftlichen Befragung dargestellt. In Abschnitt 4.4.2 werden anschließend die methodischen Aspekte der Strukturgleichungsanalyse und das hier eingesetzte Partial Least Squares (PLS) Verfahren erläutert.

#### 4.4.1 Sequentielles Untersuchungsdesign

Cresswell (2003: 215 ff.) beschreibt drei Typen von sequentiellen Untersuchungsdesigns: „Sequential Explanatory Design“<sup>142</sup>, „Sequential Exploratory Design“ und „Sequential Transformative Design“<sup>143</sup>. Je nach Reihenfolge der Implementierung (gleichzeitig vs. sequentiell), Priorität über die Methode (qualitativ vs. quantitativ), Integration der Ergebnisse (bei Erhebung, Analyse, Interpretation oder kombiniertem Vorgehen) und Rolle der theoretischen Basis (explizit vs. implizit), sollte der Forscher die Entscheidung für die Wahl des passenden Designs wählen (ebd.: 211).

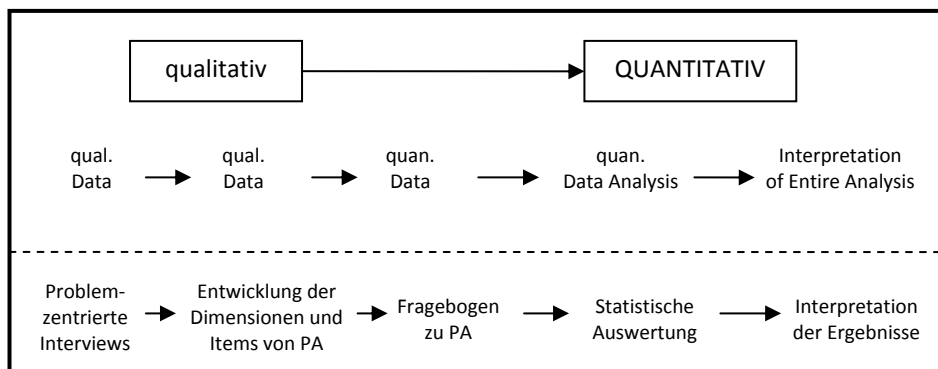
Für die vorliegende Studie wurde ein „*sequentielles exploratives Design*“ gewählt. Abbildung 9 stellt das Design grafisch dar und ordnet die Arbeitsschritte den Designphasen zu. Ein sequentielles exploratives Design ist durch zwei sukzessive Datenerhebungsphasen charakterisiert, wobei in der vorliegenden Erhebung der qualitative Erhebungsteil den explorativen Teil des Designs aus-

---

<sup>142</sup> Dieses Design wird sehr stringent durchgeführt. Es ist durch die Erhebung von qualitativen Daten charakterisiert, der eine Erhebung quantitativer Daten folgt. Hierbei ist ein theoretischer Hintergrund nicht notwendigerweise Voraussetzung. Der Grund dieser Anordnung ist die Unterstützung der Interpretation der quantitativen Daten durch die qualitativen Daten. So lassen sich mögliche unerwartete Ergebnisse der quantitativen Datenauswertung mithilfe der qualitativen Daten erklären (Cresswell, 2003: 215).

<sup>143</sup> Dieses Design zeichnet sich ebenfalls durch zwei Erhebungsphasen aus. Dabei ist der Unterschied zu den beiden anderen sequentiellen Designs, dass es keine notwendige Priorität der Phasen gibt. Das Model hat dafür eine klare theoretische Perspektive. Ziel dieses Designs ist die Nutzung der besten Methode für die gewählte theoretische Perspektive (Cresswell, 2003: 216).

macht. Durch problemzentrierte Interviews wird in einem ersten Schritt das Konstrukt PA in seinen Dimensionen näher charakterisiert und die theoretisch abgeleiteten Operationalisierungselemente ergänzt bzw. validiert. Die qualitative Datenerhebung und -analyse trägt damit zur Entwicklung der Dimensionen und Operationalisierung der Items für das Messinstrument des Konstruktes PA bei. Die quantitative Datenerhebung erfolgt mit standardisierten Fragebögen und testet das Konstrukt PA auf Reliabilität und Validität. Die Daten für die Kundenzufriedenheit stammen von einer Sekundärquelle, deren Daten mit standardisierten Telefoninterviews gewonnen wurden. Priorität wird auf den quantitativen Teil in diesem Design gelegt.



**Abbildung 9: Sequential Exploratory Design der Erhebung**

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Cresswell (2003: 213)

Das Hauptargument für die Verwendung eines „Sequential Exploratory Design“ besteht darin, dass die qualitativen Interviewdaten als Unterstützung für die Erhebung und Interpretation der quantitativen Ergebnisse genutzt werden können. So kann durch eine Kombination qualitativer und quantitativer Methoden und Daten auch ein höherer Validitätsgrad erreicht werden. Nicht zuletzt wird dieses Design v.a. auch für die Entwicklung und den Test von Messinstrumenten eingesetzt (Cresswell, 1999). Ziel der empirischen Untersuchung ist es ein valides und reliables Messinstrument für das abstrakte Konstrukt PA zu entwickeln, um im Anschluss den Zusammenhang zwischen dem PA-Grad und der Kundenzufriedenheit zu prüfen.

#### 4.4.1.1 Qualitativer Teil: Problemzentrierte Interviews

Der qualitative Methodenteil im sequentiellen explorativen Design (Cresswell 2003: 213) wird in Form leitfadengestützter problemzentrierter Interviews nach Witzel (1982; 2000) durchgeführt. Die Gründe zur Einsetzung problemzentrierter Interviews sind theoretisch abstrakte – und daher quantitativ schwer zu erhebende – Dimensionen des Untersuchungsgegenstandes PA zu erkennen, zu erheben, zu verstehen, um im Anschluss daraus operationalisierbare Items für die Fragebogenerhebung generieren zu können.<sup>144</sup> Im Folgenden werden die Charakteristika und das Vorgehen bei der Durchführung problemzentrierter Interviews erläutert.

Problemzentrierte Interviews sind durch drei zentrale Kriterien gekennzeichnet. Diese sind: (1) *Problemzentrierung*, wonach der Wissenschaftler sich an einer relevanten gesellschaftlichen Problemstellung orientiert (hier PA bei Großunternehmen) und sich systematisch dem Problem annimmt, um eine Gesprächsstruktur zu finden; (2) *Gegenstandsorientierung*, d.h., dass die verwendeten Methoden am Gegenstand (hier PA) erklärt werden; und (3) *Prozessorientierung* während der Forschung und im Hinblick auf das Gegenstandsverständnis (hier sukzessive Erweiterung und Konkretisierung des Konstruktverständnisses)<sup>145</sup> (Witzel, 1985: 230-235).

Witzel verweist auf vier Elemente der von ihm v.a. in der Psychologie angewandten Interviewtechnik: *Qualitatives Interview*, *biografische Methode*, *Fallanalyse* und die *Gruppendiskussion* (1985: 235-241). Erläutert wird hier nur das für diese Arbeit relevante Element des *qualitativen Interviews*. Dieses beinhaltet einen vorgeschalteten Kurzfragebogen, den Leitfaden, die Tonbandaufzeichnung und das Postskriptum (auch Interviewprotokoll genannt). Der *Leitfaden* hat dabei zwei wesentliche Funktionen. Zum einen hat er die Aufgabe zum Erzählfluss des Interviewten beizutragen und zum anderen soll er gerade bei schwierigen oder stockenden Passagen die Möglichkeit einer Wendung eröffnen. Der Leitfaden dient aber auch als Entscheidungshilfe, wenn der Interviewer selbst zur Explizierung der Thematik sein problemzentriertes Inte-

---

<sup>144</sup> Andere Interviewtechniken wie bspw. das Experteninterview (Gläser & Laudel, 2004: 116-149) oder das narrative Interview (Flick, 1996: 147-165; Rosenthal, 2005: 125-160) werden aufgrund abweichenden methodischen Zielsetzungen nicht in Betracht gezogen. Für eine Übersicht über qualitative Interviewformen vgl. Hopf (1991), Helfferich (2005: 19-42) und Mey (2000).

<sup>145</sup> Witzel versteht dies im „grounded-theory-Sinne“ nach Glaser (1978) als gegenstandslose Theorie, die dem Prinzip der Offenheit, d.h. ohne vorgängige explizite Hypothesenbildung, folgt. Da die Hypothesenüberprüfung erst durch die quantitativ erhobenen Daten erfolgt, können die Interviews in diesem Sinne explorativ geführt werden.

resse einbringen will. Er ist somit ein Orientierungsrahmen bzw. eine Gedächtnisstütze für den Interviewer und dient der Ausdifferenzierung von Erzählsequenzen des Gesprächspartners.

Wesentliche Kommunikationsstrategien wie der Gesprächseinstieg, allgemeine Sondierungen, spezifische Sondierungen und Ad-hoc-Fragen sind bei der Gestaltung des Interviews zu berücksichtigen (Witzel, 1985: 245). Sie bestimmen maßgeblich den Verlauf des Interviews. Trotz intensiver Vorbereitung des Interviewers kann das Gespräch aber auch einen stockenden Verlauf nehmen. Dies geschieht häufig dann, wenn der Befragte die Gesprächsstimuli als Bürde sieht oder mit der angesprochenen Thematik weniger, als im Vorfeld erhofft, anfangen kann. In diesen Situationen ist Spontaneität beim Themenwechsel und der Rückgriff auf Ad-hoc-Fragen angebracht. Der Rückgriff auf die im Leitfaden formulierten Stichwörter kann dabei eine passende Hilfe sein. Insbesondere bei sensiblen Themenfeldern, wo vom Interviewten bevorzugterweise sehr viele Details zu erfahren sind, sollte die Rolle des Interviewers keine Fordernde sein. Dieses Verhalten kann den erwünschten Erzählfluss abrupt beenden und den weiteren Gesprächsverlauf negativ beeinflussen. Daher kann es mitunter hilfreich sein, dass der Interviewer auf seinem Leitfaden nicht nur thematische Stichpunkte zu seinem Forschungsschwerpunkt festhält, sondern sich selbst mit Hinweisen ermahnt, ein Interview mit dem Charakteristikum der Prozessoffenheit führen zu wollen. Damit ein problemzentriertes Interview bestmöglich geführt werden kann, sollte es im Vorfeld trainiert und probeweise geübt werden.<sup>146</sup>

Ein zu beachtender kritischer Punkt bei der Verwendung dieses Interviewtypus besteht in der Frage, wie viel Struktur das Interview verträgt, ohne dass die Prozessoffenheit und der Erzählfluss behindert werden. Die Erfahrung der hier geführten Interviews hat gezeigt, dass je nach Verhalten des Gesprächspartners die Struktur des Interviews angepasst werden musste.

#### *Darstellung der Umsetzung in das Erhebungsinstrument Interviewleitfaden*

Witzel (1985: 236f.) stellt den gesamten Problembereich in Form von einzelnen thematischen Feldern dar. Dabei nutzt er entweder Stichpunkte oder in Frageform gefasste Inhalte des jeweiligen Feldes. Die im Vorfeld aufgebauten Themenfelder und die Reihenfolge der Fragen stellen nur eine Art „leitenden Faden“ dar, der zur Problemzentrierung während des Interviews beitragen soll. Der Leitfaden soll während des Gespräches stets im Hintergrund stehen, da

---

<sup>146</sup> Gezielte Interviewschulungen im Vorfeld der Erhebungen und zwei Pilotinterviews mit Akteuren im Bereich PA fanden im Rahmen dieser Arbeit statt.

das Interesse alleine den Erzählungen des Interviewten dienen soll. Praktisch kann man sich als Interviewer vorstellen, dass man im Gedächtnis bereits beantwortete Fragen abhakt und den Leitfaden lediglich als Gedächtnisstütze für zusätzliche offene und tiefergehende Fragen nutzt. Gleichzeitig kann der Leitfaden auch als Quelle inhaltlicher Anregung dienen, die es dem Interviewer ermöglicht, durch Stichworte, Ad-hoc-Fragen entsprechend der Situation zu formulieren. Herausfordernd für den Interviewer ist insgesamt, den Spagat zwischen der Stimulierung des Erzählflusses als auch der expliziten Nachfrage zur Ausdifferenzierung der Thematik zu bewältigen. Die Beherrschung des Spagats gelingt häufig nur mithilfe von Trainings und Probe-/Pilotinterviews, so dass eine gründliche Methodenvorbereitung von Seiten des Interviewers notwendig ist.

Ziel der geführten problemzentrierten Interviews war es, Informationen zu Strategie und Prozessen des PA-Managements zu bekommen, die durch standardisierte Fragebögen nicht explizit erhoben werden können. So ging es darum zu erfahren:

- Welche Faktoren, Ressourcen und Akteure im Bereich PA eine Rolle spielen?
- Welche potentiellen Konsequenzen (positive wie negative) aus der PA-Arbeit entstehen können?
- Wie die strategische Gewichtung von PA im Vergleich zur Kundenzufriedenheit einzuschätzen ist?
- Wie sich der PA-Bereich in der Vergangenheit entwickelt hat und in Zukunft entwickeln wird?

Der Gesprächsleitfaden zu den einzelnen Schwerpunkten ist in Anhang 1 abgedruckt. Durch die Interviews galt es nicht zuletzt auch direkte und indirekte Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob im Zeitraum von 1999 bis 2007 ein verstärkter Ausbau der PA-Aktivitäten stattgefunden hat und ob es Anzeichen dafür gibt, dass Unternehmen durch eine verstärkte Fokussierung auf PA und Vernachlässigung der Kundenzufriedenheit in Situationen strategischer Trägheit geraten sind (Hypothese 1). Diese Liste an Erkenntnisinteressen findet sich im Leitfaden an den verschiedenen Stellen wieder.

Der Gesprächseinstieg soll die Unterhaltung dabei gleich zu Beginn auf Prozesse im Bereich PA lenken, da diese im Kern der Untersuchung stehen. „Allgemeine Sondierungen“ können je nach Befragtem oder Unternehmen verschieden ausfallen. „Spezifische Sondierungen“ sollen konkrete Fragen darstellen, die für ein detailliertes Verständnis des Sachverhaltes oder des angesproche-

nen Prozesses eine Rolle spielen. Die Hoffnung des Interviewers ist es, diese Art der Kommunikationsstrategie möglichst oft anwenden zu können. Die abschließende Kategorie der Ad-hoc-Fragen ist je nach Situation zu formulieren. Bei unvorhersehbaren Informationen oder Gesprächswendungen ist diese Strategie prädestiniert. Hierbei wird die Flexibilität des leitfadengestützten problemzentrierten Interviews deutlich und unterstreicht die Notwendigkeit der Anwendung verschiedenster Gesprächsstrategien durch den Interviewer.

#### *Kritische Würdigung des Instruments zu Fragen der Pfadabhängigkeit*

Pfadabhängigkeit ist immer im Kontext eines über einen längeren Zeitraum verlaufenden Prozess zu betrachten. Folglich sollte ein Hauptanliegen der angewandten Methode sein, den zu untersuchenden potentiell pfadabhängigen Prozess zumindest für die relevanten Teilfragestellungen analysieren zu können. Das problemzentrierte Interview ist als ergänzender und der quantitativen Methode vorangehender Baustein zu sehen. Dahinter steckt die Überlegung, dass eine reliable Darstellung pfadabhängiger Prozesse methodisch anspruchsvoll ist und daher mit verschiedensten Methoden analysiert werden sollte.

Die zentrale Stärke des problemzentrierten Interviews liegt in der Möglichkeit retrospektiv Prozesse aus der Sicht des Interviewten erheben zu können. Gelingt es durch den gewählten Gesprächseinstieg den Interviewten zum Wiedergeben von vergangenen Prozessen und Ereignissen zu animieren, so kann vermeintlich ein Mehr an Informationen erlangt werden, was bspw. durch eine asymmetrische Methode nicht gelingen kann. Stößt man allerdings auf unvorhersehbare Hindernisse oder sensible Themen während des Interviews, kann sich der Verlauf schnell wandeln und das Gespräch sogar frühzeitig beenden. Es gilt also für den Interviewer erhöhte Wachsamkeit zu zeigen, so dass der Erzählfluss des Interviewten nicht unnötig gebremst wird.

Eine zweite Stärke der Methode besteht in der Möglichkeit des vertiefenden Nachfragens. Damit kann Detailwissen erlangt werden, wo es nötig erscheint. Gerade wenn das Ziel der Methode ist, die Mechanismen für Pfadabhängigkeit im konkreten Fall zu erkennen und zu verstehen, bietet sich die Form eines problemzentrierten Interviews an. Für Renate Mayntz sind Mechanismen „(...) Sequenzen kausal verknüpfter Ereignisse, die in der Wirklichkeit wiederholt auftreten, wenn bestimmte Bedingungen gegeben sind“ (2005: 208). Insbesondere das Erkennen von sich wiederholenden Sequenzen lässt sich durch gezieltes Nachfragen aber auch freies Erzählen des Befragten möglicherweise eher erheben, als bspw. durch den Einsatz eines Fragebogens. Hat im Vorfeld

des Interviews bereits eine Datenanalyse auf Dokumentenbasis o.ä. stattgefunden, lassen sich dazu im Interview gezielt Fragen stellen.

Nicht zuletzt erhofft man sich durch den persönlichen Kontakt auch an Informationen zu gelangen, die bei standardisierten Methoden nicht erhoben werden können. Dies ist insb. bei sensiblen Themen und Fragestellungen wie dem der politischen Beziehungen unerlässlich. Ob sich durch die Verwendung der oben beschriebenen Methode tatsächlich Belege für pfadabhängige Prozesse finden lassen ist im Vorfeld schwer zu prognostizieren. Wenn aber gerade das Handeln von Menschen und Organisationen das Interesse des Forschers ist, dann sollte auch der direkte Kontakt in Form eines Interviews gesucht werden.

#### 4.4.1.2 Quantitativer Teil: Schriftliche Befragung

Insbesondere seit den 1970er Jahren haben sich methodisch-systematische schriftliche Befragungen, in der Art wie sie heute genutzt werden, entwickelt. Als wesentliche methodische Fortschritte sind die Anwendung elaborierter Stichprobendesigns sowie die Standardisierung von Fragenbatterien zu nennen (Scheuch, 1999: 10). Als eine Art Standardwerk zur Fragebogenmethodik<sup>147</sup> haben sich die von Dillman (1978; 2000; 2007) entwickelte „Total Design Method“ und deren Weiterentwicklungen in der Forschungspraxis etabliert. Diese wird daher in weiten Teilen dieser Arbeit als methodische Grundlage zur Entwicklung des Fragebogens genutzt. Dieses empirisch geprüfte Strategiekonzept enthält detaillierte Handlungsanweisungen für jeden einzelnen praktischen Arbeitsschritt einer schriftlichen Befragung. Dillman geht dabei auf alle relevanten Aspekte von der Fragebogengestaltung bis zur Rückgabe des Fragebogens ein. Zur Popularität von Fragebogenerhebungen hat sicherlich auch die stete Weiterentwicklung computergestützter Auswertungsmethoden beigetragen, die als Ergänzung rein deskriptiver Auszählungen von Häufigkeiten aufwendige statistische Verfahren erlauben.

Das Erhebungsinstrument Fragebogen wird i.d.R. – wie in dieser Arbeit – postalisch zugesandt. Anschließend füllen die zu Befragenden den Fragebogen ohne die Beteiligung eines Interviewers aus und senden ihn postalisch zurück. Die Voraussetzungen für den sinnvollen Einsatz der Methode sind (Brake, 2005: 35 f.):

- Es sollen generalisierbare Aussagen über quantitative Verteilungen spezifischer Merkmale in definierten Grundgesamtheiten getroffen werden.
- Der Gegenstand der Befragung zielt auf quantifizierbare Inhalte ab.

---

<sup>147</sup> In der englischen Literatur als „Survey methodology“ betitelt.



- Es müssen in hinreichendem Maße bereits Vorkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand und das -feld bzw. die zu untersuchende Organisation und ihre Akteure vorhanden sein.
- Die Zielgruppe der zu befragenden Personen darf nicht zu heterogen sein, damit das gleiche Erhebungsinstrument verwendet werden kann.
- Bei den Befragten muss eine Bearbeitungsbereitschaft und -fähigkeit vorhanden sein.

Liegen die hier genannten Voraussetzungen vor, so stellt die Methode der schriftlichen Befragung zur Datengewinnung immer noch den „methodischen Königsweg“ dar, wenn das Ziel ist, relativ ökonomisch über eine große Zahl von Befragten Informationen zu erheben. Generell gilt, dass schriftliche Befragungen in erster Linie zur Quantifizierung bereits bekannter Aspekte dienen. Der bekannte Aspekt, der in dieser Arbeit untersucht werden soll, ist das PA-Management von Großunternehmen in Deutschland. Ist das Ziel der Fragestellung die Entdeckung neuer Problemfelder und damit von explorativem Charakter, sollte auf ein geringstandardisiertes Verfahren zurückgegriffen werden.

Die Art der erfragten Information kann sich auf *Einstellungen/Meinungen* (Zustimmung oder Ablehnung zu einer Aussage), *Überzeugungen* (subjektives Wissen über die Wirklichkeit), *Verhalten* (retrospektiv/prospektiv) und *Eigenschaften/soziodemografische Angaben* der Befragten beziehen. Meist werden sich die Fragen auf alle vier Bereiche beziehen. So auch im hier verwendeten Fragebogen, der in Anhang 4 abgebildet ist. Was bei der Datenerhebung, z.B. bei der Fragebogengestaltung und -formulierung oder dem Versand und Rücklauf zu beachten ist, wird in den nächsten Absätzen erläutert.

#### *Datenerhebung*

Bei der Fragebogenerhebung gilt im besonderen Maße, dass Entscheidungen, die im Vorfeld der eigentlichen Datenerhebung getroffen werden, erhebliche Folgen für den weiteren Forschungsprozess haben. In Interviews lässt sich bspw. der Leitfaden noch verändern oder bei teilnehmender Beobachtung das Beobachtungsprotokoll noch erweitern, wenn sich dies im Laufe der Erhebung als notwendig erweist. Ist der Fragebogen hingegen erst einmal verschickt, so ist die Datengenerierung kaum noch zu beeinflussen. Der Konstruktion des Fragebogens muss daher besondere Aufmerksamkeit und Sorgfalt zukommen. Um mögliche Fehler und unnötige Ausfälle zu vermeiden gilt gleiches auch für die Durchführungsmodalitäten der Befragung.

Im Mittelpunkt der von Dillman (2000; 2007) entwickelten „Tailored Design Method“<sup>148</sup> (TDM) steht die Frage, wie eine (postalisch) schriftliche Befragung so durchgeführt werden kann, dass sie den bestmöglichen Erfolg liefert. Erfolg wird dabei mit einer hohen Rücklaufquote und aussagefähigen Ergebnissen assoziiert. Das Ziel dieser Methode ist damit, ein valides Erhebungsinstrument zu entwickeln und durch konkretes forschungspraktisches Vorgehen die Voraussetzungen für eine möglichst hohe Rücklaufquote zu schaffen (Dillman, 2000: 4). Dem Ganzen liegt das austauschtheoretische Maxim zu Grunde.<sup>149</sup> Die systematische und forschungspraxisnahe Anleitung von Dillman ist als eine Art „Kochrezept“ zu nutzen und zielt auf die Optimierung aller Phasen des Erhebungsprozesses, um einen maximalen Erfolg der Befragung zu erreichen.

Die Vorschläge zur Kostenreduzierung bei den Befragten beziehen sich auf die Art der Gestaltung eines ansprechenden, übersichtlichen und gut zu bearbeitenden Fragebogens, auf die problemlose Rückgabemöglichkeit des Fragebogens und auf die hohe Glaubwürdigkeit der Anonymitätzusage. Bei der Gestaltung des hier verwendeten Fragebogens wurde zur Übersichtlichkeit ein ansprechendes Layout entwickelt, die Fragen großzügig und übersichtlich auf den Seiten platziert, farbliche Elemente eingebaut und die Seiten in Broschürenform gebunden (vgl. Anhang 4). Die problemlose Rückgabemöglichkeit des Fragebogens wurde durch einen beigelegten bereits adressierten und frankierten Rückumschlag gewährleistet. Die Glaubwürdigkeit der Anonymitätzusage wurde durch mehrfache schriftliche Zusage, die Betonung des wissenschaftlichen Charakters der Studie, den Abdruck der Logos der beteiligten Universitäten und Förderorganisation sowie die Unterschrift der betreuenden Professoren im Anschreiben unterstützt (vgl. Anhänge 3, 6, 7 und 8). Insgesamt, so die Forderung der TDM, sollte alles unternommen werden, damit der zeitliche Aufwand und die zu investierte Energie für den Befragten möglichst gering ist (Dillman, 1978: 14 f.).

Die Forderung, den Nutzen der Befragten zu erhöhen, sollte ebenfalls durch geeignete Maßnahmen geschehen. Dazu gehört die umfassende Information über Sinn und Ziel der Untersuchung. Im Anschreiben ist dieser Punkt mit fol-

---

<sup>148</sup> Dies ist eine Modifikation der im ersten Werk von Dillman (1978) vorgestellten „Total Design Method“, die sich auf eine stärkere Einbettung der schriftlichen Befragung in ein Methoden-Mix-Konzept sowie auf einige praktische Durchführungsänderungen wie die Verwendung eines frankierten Rückumschlages oder der Verzicht auf Einschreiben zur Erhöhung der Rücklaufquote bezieht (Dillman, 2000: 153 ff.).

<sup>149</sup> Diese besagt, dass durch sorgfältige und aufwendige Durchführung der Nutzen für den Befragten maximiert und gleichzeitig seine Kosten für eine Beteiligung gesenkt werden sollen. Somit soll eine hohe Rücklaufquote erreicht werden.

gender Formulierung berücksichtigt worden: „Ziel des Projekts ist es zu erforschen, wie Unternehmen im Bereich PA agieren. (...) In diesem Zusammenhang möchten wir erfahren, welche Aufgaben Sie wahrnehmen, wie Ihr Bereich organisiert ist, welche Erfolgsfaktoren Ihr Handeln bestimmen und welche Herausforderungen sich Ihnen stellen“ (Anhang 3). Idealerweise gelingt es dem Befragten aufzuzeigen, wie die Ergebnisse der Studie dazu beitragen, die persönliche oder berufliche Situation in irgendeiner Weise zu verbessern. Die hier verwendete Formulierung „(...) bieten wir Ihnen eine Zusammenfassung der Ergebnisse an. Diese Zusammenfassung gibt Auskunft über die Erfolgsfaktoren im Bereich PA-Management und bietet Ihnen die Möglichkeit, den Standort Ihres Unternehmens zu bestimmen“ (Anhang 3) trägt diesem Hinweis Rechnung. Die Möglichkeit der Zusendung der Studienergebnisse (vgl. Anhang 5) sowie die damit verbundene Möglichkeit des Benchmarking zeigen dem Befragten klar den Nutzen der Beteiligung auf. Da die Befragten häufig Befriedigung daraus ziehen, bei ihre Organisation betreffenden Fragen Gehör zu finden und ihre Einschätzung mitteilen zu können, sollte im Anschreiben in jedem Fall die Bedeutung der Teilnahme jedes einzelnen deutlich herausgestellt werden. Hier formuliert als: „(...) bitten wir Sie um Ihre Unterstützung. (...) Dazu befragen wir Sie als Verantwortlichen für PA in Ihrem Unternehmen“ (Anhang 3).

Damit Dillmans zentrale Idee der (materiellen und immateriellen) Kostenminimierung eingehalten wird, schlägt er konkrete, zum Teil empirisch geprüfte, praktische Handreichungen vor. Diese beziehen sich insb. auch auf Länge, Aufbau, Auswahl und Formulierung der Items, Antwortkategorien usw. und wurden bei der Erstellung des hier verwendeten Fragebogens stets berücksichtigt (Dillman, 2000: 15 ff.).

### *Gestaltung des Anschreibens*

Der Gestaltung des Anschreibens kommt bei der schriftlichen Befragung eine große Bedeutung zu, da i.d.R. kein direkter persönlicher Kontakt zwischen dem Befragten und dem Forscher besteht.<sup>150</sup> Daher müssen Art und Inhalt des Anschreibens das Interesse des Befragten wecken. Um diesen Zugang zu erlangen, ist dafür ein möglichst persönlich gestaltetes Anschreiben hilfreich. Dillman empfiehlt daher, den Befragten mit seinem Namen anzuschreiben und persönlich das Anschreiben zu unterzeichnen (2000: 164 f.). Beide Empfehlun-

---

<sup>150</sup> Durch die notwendige telefonische Eigenrecherche der PA-Ansprechpartner in den Unternehmen, konnte mit einer Reihe von Befragungsteilnehmern im Vorfeld der Versendung kurz gesprochen werden und das Ziel der Studie erläutert werden. Somit konnte schon im Vorfeld der Versendung der Unterlagen Interesse an der Teilnahme geweckt werden. Dies hat sich sicherlich positiv auf die Rücklaufquote ausgewirkt.

gen wurden im hier verwendeten Anschreiben genutzt. Eine wichtige Rolle spielen auch eine klare Informationspolitik und die transparente Darstellung des Untersuchungsziels. Das Anschreiben verwendet daher offizielles Briefpapier mit folgenden Informationen (Dillman, 2000: 158 ff.):

- Institution und Name des Forschungsinstituts
- Thema der Befragung
- Sinn und Zweck der Befragung, wobei die Seriosität betont wird
- Verfahren der Auswahl der Teilnehmer
- Glaubhafte Zusicherung der Anonymität
- Angabe über die voraussichtlich benötigte Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens
- Klare Angaben über Möglichkeit und Zeitpunkt der Rückgabe des Fragebogens

Der Hinweis, sich bei Rückfragen mit dem Forscher in Verbindung zu setzen, ist außerdem zu empfehlen. „Bei Rückfragen und Anregungen können Sie sich gerne an Herrn Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp wenden“ (Anhang 3). Im Briefkopf werden dafür Telefonnummer und E-Mailadresse angegeben. Ein Hinweis darauf, dass die Ergebnisse dem Teilnehmer zur Verfügung gestellt werden, betont den Nutzen der Teilnahme und kann Motivation zur Partizipation schaffen. „Als Gegenleistung dafür, dass Sie uns ca. 15 Minuten Ihrer Zeit widmen, bieten wir Ihnen eine Zusammenfassung der Ergebnisse an“ (Anhang 3).

#### *Gestaltung des Fragebogens*

Auch über die materielle Beschaffenheit des Fragebogens macht die TDM genaue Angaben (Dillman, 2000: 82 f.). Es sollte qualitativ hochwertiges weißes Papier verwendet werden und die Seiten in Broschürenform geheftet werden. Zur weitaus wichtigeren inhaltlichen und formalen Gestaltung des Fragebogens werden von Dillman folgende Leitregeln entwickelt (ebd.: 86 ff.): (a) Layout des Fragebogens so übersichtlich wie möglich und (b) den inhaltlichen Aufbau des Fragebogen so strukturiert wie möglich gestalten.

Auf Punkt (a) beziehen sich Hinweise wie eine klare nicht verschnörkelte Schriftart zu wählen, Fragebogenbestandteile (Fragen, Antwortkategorien und Bearbeitungshinweise) unterschiedlich und klar zu gestalten, Fragefortsetzung auf der nächsten Seite zu vermeiden und nicht zu viele Fragen pro Seite aufzuführen. Die Hinweise wurden im verwendeten Fragebogen durch die Verwendung der Schriftart Arial, durch farbliche Hervorhebung der Antwortkatego-

rien, durch Bearbeitungshinweise in kursiver Schrift und eine großzügige Anordnung der Fragen pro Seite berücksichtigt (vgl. Anhang 4).

Auf Leitregel (b) beziehen sich Hinweise wie die gemeinsame Präsentation thematisch passender Fragen, die aufeinander aufbauende Anordnung der Fragenkomplexe, die Beachtung des sog. Überstrahlungseffektes<sup>151</sup>, der Beginn mit leichten „warming-up-Fragen“ und die Ansprache sensibler Themen erst im letzten Drittel. Demografische Angaben sollten am Schluss erfragt werden. Der vorliegende Fragebogen beinhaltet fünf aufeinander aufbauende Fragenkomplexe, wobei der Überstrahlungseffekt bei der Anordnung beachtet wurde. So wird in Teil A „Angaben zu ihrem Unternehmen“ mit allgemeinen „warming-up-Fragen“ begonnen. Diesem folgen die inhaltlich aufbauenden Teile B „Angaben zu den Aufgaben und Aktivitäten des Public Affairs Management“, C „Angaben zur Organisation im Bereich Public Affairs“ und D „Herausforderungen des Public Affairs Management“. Sensible Themen wie die zum Budget und den Herausforderungen werden wie empfohlen erst im letzten Drittel des Fragebogens gestellt. Demografische Angaben werden in Teil E „Angaben zu ihrer Person“ erst zum Schluss erfragt (vgl. Anhang 4).

#### *Formulierung der Fragen/Items*

Die Tatsache, dass während der Beantwortung der Fragen niemand zur Erläuterung möglicher Unklarheiten zur Verfügung steht, macht es dringend erforderlich, bei der Formulierung der Fragen mit großer Sorgfalt auf Verständlichkeit zu achten. Kann man auf bereits formulierte und in der Forschungspraxis bewährte Itembatterien zurückgreifen, sollte man diese nutzen.

Für diese Arbeit konnte auf keine bereits getesteten Itembatterien zurückgegriffen werden, so dass mit großer Sorgfalt und einem Pretest die Verständlichkeit der Fragen im Vorfeld überprüft wurde. Der Pretest eines Fragebogens sollte im Hinblick auf Verständlichkeit des entwickelten Instrumentariums zur Kontrolle der Befragungsdauer und zum Aufdecken möglicher Probleme bei der Beantwortung genutzt werden (Groves et al., 2004: 247). Vor der eigentlichen Erhebung dieser Arbeit fand ein Pretest mit 21 Personen statt. Dabei herrschten die gleichen Bedingungen wie bei der eigentlichen Erhebung. Welche Hinweise bei der Formulierung der Fragen zu beachten sind, haben bereits

---

<sup>151</sup> Dabei muss beachtet werden, dass Fragen nicht nur für sich stehen, sondern im Lichte vorangegangener Fragen beantwortet werden (Schwarz, 1991). So könnten bspw. Fragen zur Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen unterschiedlich beantwortet werden, wenn im vorangegangenen Fragenkomplex Fragen zu einem organisationsintern stark kontrovers diskutierten Sachverhalt gestellt wurden.

eine Reihe von Autoren aufgezeigt (Atteslander, 2006: 173; Lamnek, 2001: 288 ff.; Schnell et al., 2005: 334 f.; Sudman & Bradburn, 1985). Folgende Hauptpunkte sind zu beachten:

- Sprachlich einfache Formulierungen und Verzicht auf Fremdwörter
- Kurze Aussagen und Fragen ohne verschachtelten Satzbau
- Neutrale Formulierung der Fragen ohne suggestive Begriffe
- Konkrete Frageformulierung, die auf spezifische Sachverhalte zielt
- Eindimensionale Fragen, die nur auf einen Sachverhalt zielt
- Wörter wie „niemand“, „alle“, „immer“ und „niemals“ nicht in den Fragen verwenden
- Keine doppelte Verneinung verwenden

Insgesamt geht es im TDM also darum Fragen zu formulieren, die schnell verstanden und leicht zu beantworten sind. Die Klarheit der Itemformulierung muss dafür sorgen, dass tatsächlich die gewünschte Information erhoben wird und keine anderweitigen Angaben.

#### *Gestaltung der Antwortmöglichkeiten*

Auch die Gestaltung der Antwortvorgaben nimmt Einfluss auf das Antwortverhalten der Befragten (Rohrmann, 1978; Tränkle, 1987). Daher sollte die formale Struktur der Antwortvorgaben sorgfältig abgewägt werden, so dass keine „manipulativ“ angelegten Antworten in den Fragebogen einfließen. Allgemein kann zwischen den Antwortformaten (a) offene Fragen, (b) geschlossene Fragen, (c) Ranking- vs. Ratingskalen und (d) Hybridfragen unterschieden werden.

Bei *offenen Fragen* sind die Befragten völlig frei in ihren Antworten und müssen daher keinem vorgegebenen Antwortmuster folgen. So werden leere Zeilen vorgegeben um sich dort äußern zu können (vgl. bspw. Fragen 20, 27, 36 in Anhang 4). Der Vorteil offener Fragen besteht darin, dass die Beantwortung ausschließlich dem Referenzsystem der Befragten folgt und die als Folge neue Aspekte des Untersuchungsfeldes hervorbringen können. Als Nachteil dieses Formates ist zu nennen, dass erfahrungsgemäß ein hoher Anteil an fehlenden Antworten zu verzeichnen ist, da der Aufwand zur Beantwortung höher ist.<sup>152</sup> Auch ist der Auswertungsaufwand offener Fragen höher und wird als Nachteil gewertet. Da bei offenen Fragen anschließend Zusammenfassungen der Antwortmuster erfolgen müssen, raten Schnell et al. (2005: 332) zur Verwendung gut konzipierter, theoretisch begründeter und durch einen Pretest geprüfter

---

<sup>152</sup> Das Problem hoher Ausfallquoten bei den offenen Fragen hat sich bei der vorliegenden Erhebung nicht bestätigt.

geschlossener Fragen. Im Sinne der TDM und damit der Kostenminimierung für den Befragten wurde sparsam mit offenen Fragen umgegangen.

*Geschlossene Fragen* sind durch vorgegebene Antwortkategorien gekennzeichnet. Hier soll der Befragte die zutreffende Antwortkategorie auswählen oder bei Mehrfachantworten mehrere Kategorien wählen (vgl. bspw. Fragen 2, 9, 13, 15, 18 in Anhang 4). Zu beachten ist, dass das vorgegebene Antwortspektrum vollständig ist. Dies setzt eine ausreichende Vorkenntnis über das Untersuchungsfeld voraus.<sup>153</sup> Ob dies gelungen ist, lässt sich im Nachhinein am Anteil der Kategorie „Sonstiges“ oder „weiß nicht“ erkennen. Die vorgegebenen Kategorien sollten sich wechselseitig ausschließen und eindeutig sein, so dass bei der Auswertung ein möglichst geringer Interpretationsspielraum gegeben ist. Die Anzahl der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sollte überschaubar sein, so dass nach einmaligem Durchlesen die Kategorien noch im Gedächtnis des Befragten sind (Mayntz et al., 1972: 109).

Geht es um Einstellungsfragen, so werden i.d.R. Antwortenformate genutzt, die als Ratingskalen bezeichnet werden. Dabei kann auf einem Kontinuum von im vorliegenden Fall „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ die jeweilige zu dem Item passende Kategorie gekennzeichnet werden (vgl. bspw. Fragen 14, 21, 34 in Anhang 4). Das Spektrum der Ablehnung und Zustimmung ist dabei genau gleich breit und differenziert zu erfassen. Die Frage, wie viele Kategorien bzw. ob eine gerade oder ungerade Anzahl verwendet werden sollte, ist Gegenstand vieler Diskussionen gewesen. Eine ungerade Zahl gibt die Möglichkeit indifferent zu antworten. Insgesamt scheinen sich fünf- bis siebenfach gestufte Ratingskalen durchgesetzt zu haben, so dass im vorliegenden Fragebogen eine siebenstufige Likert-Skala gewählt wurde.<sup>154</sup> Damit lassen sich hinreichend differenzierte Antworten erlangen, die das Urteilsvermögen eines (erwachsenen) Befragten nicht überfordern.

*Ratingskalen* werden genutzt, um die Bedeutung verschiedener Aspekte eines Sachverhalts einschätzen zu lassen (bspw. sehr wichtig – völlig unwichtig). Bei umfangreichen Listen kann allerdings der Nachteil entstehen, dass die Befragten ohne genaue Differenzierung durch die Listen eilen oder alles als „wichtig“ eingestuft wird. Dieser Nachteil kann durch sog. *Rankingskalen* verhindert werden, bei denen die Befragten die verschiedenen Aspekte je nach Bedeutung in eine Rangfolge bringen sollen. Welche Skala besser geeignet ist wird auch in der Literatur kontrovers diskutiert (Klein & Arzheimer, 2000; Sacchi, 2000). Nachteile sind, dass erstens keine Aussagen über die absolute

---

<sup>153</sup> Nicht zuletzt aus diesem Grund wurden im Vorfeld zahlreiche Interviews geführt.

<sup>154</sup> Zur weiteren Erläuterung von Likert-Skalen vgl. Schnell et al. (2005: 187 ff.).

Positionierung der Einschätzung getroffen wird und damit eine individuelle Vergleichbarkeit wegfällt. Zweitens sagt ein Ranking nichts über die jeweiligen Abstände zwischen den Rangplätzen aus. Eine Rankingskala wurde einmalig im Fragebogen eingesetzt (vgl. Frage 20 in Anhang 4). Ratingskala wurde im vorliegenden Fall eingesetzt, wenn es darum ging mit Likert-Skalen die Items für das Konstrukt PA zu erheben (vgl. Fragen 14, 21, 34, 35 in Anhang 4). Man kann bei Likert-Skalen davon ausgehen, dass es sich um Ratingskalen handelt, solange die Abstände zwischen den Ratingmöglichkeiten als gleich groß eingeschätzt werden. Dies wird für die vorliegenden Fragen angenommen, da den Teilnehmern durch ein entsprechendes Symbol die Abstandsgleichheit angezeigt wurde.

Bei *Hybridfragen* handelt es sich um eine Kombination aus offenen und geschlossenen Antwortvorgaben. Damit kann der Befragte zusätzlich zu den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten eine andere/zusätzliche Antwort ausfüllen. Hierfür ist i.d.R. die Kategorie „Sonstiges“ vorgesehen (vgl. Fragen 12, 13, 23 in Anhang 4). Hybridfragen sollten dann genutzt werden, wenn das Antwortspektrum nicht vollständig bekannt oder systematisierbar ist.

#### *Gestaltung des Rücklaufs*

Um einen möglichst geringen Kostenaufwand beim Rücklauf der Fragebögen zu erreichen, sollte den Teilnehmern ein bereits adressierter und frankierter Rückumschlag zur Verfügung gestellt werden (Dillman, 2000: 173). Dieser Empfehlung wurde hier gefolgt. Bei Erhebungen innerhalb einer Organisation kann auch mit verschließbaren Rückgabekästen an zentralen Knotenpunkten gearbeitet werden. Dillman (ebd.: 177) empfiehlt außerdem bis zu drei Erinnerungskontakte, bei denen diejenigen Befragten angesprochen werden, die den Fragebogen noch nicht ausgefüllt haben. Mit steigender Anzahl der Nachfassaktionen, so seine empirische Erfahrung, erhöht sich auch die Rücklaufquote. Im vorliegenden Fall wurde zunächst nach zwei Wochen ein erstes Erinnerungsschreiben versandt (vgl. Anhang 6). Nach Ablauf der ersten Rücklauffrist wurde anschließend ein zweites Erinnerungsschreiben samt Fragebogenexemplar an die noch ausstehenden Personen versendet (vgl. Anhang 7). Wiederum nach gut zwei Wochen erhielten die letzten ausstehenden Personen ein drittes und letztes Erinnerungsschreiben mit der Bitte zur Teilnahme an der Erhebung (vgl. Anhang 8).

#### *Kritische Würdigung der Methode*

Auf die Methode der schriftlichen Befragung sollte dann zurückgegriffen werden, wenn auf andere Art und Weise die benötigten Informationen nicht ge-



wonnen werden können bzw. deren Beschaffung zu kosten- oder zeitintensiv ist (Friedrichs, 1985: 237). Die Forschungspraxis zeigt allerdings, dass diese Methode auch heute noch als „Königsweg“ der empirischen Sozialforschung gilt und damit die am häufigsten eingesetzte Datenerhebungsmethode ist. So betrug im Jahr 1990 der Anteil der im deutschen Zentralarchiv registrierten und im Informationssystem gemeldeten quantitativen Erhebungen 50% (Scheuch, 1999: 14).

Als bedeutender Vorteil der Fragebogenmethodik wird stets der geringe Kostenaufwand genannt. Die Kosten entstehen dabei für den Druck und das Porto für die Versendung und Rücksendung. Zugleich wird der Zeitaufwand als gering eingestuft, wobei dies nur relativ im Vergleich mit Face-to-Face Interviews zu bewerten ist. Denn die Konstruktion des Fragebogens, die manuelle Übertragung der Daten und die anschließende Auswertung mit entsprechender Software ist bei entsprechend großen Fallzahlen mit erheblichem zeitlichem Aufwand verbunden. Allerdings lässt sich so in relativ kurzer Zeit eine große Anzahl von Personen erreichen und befragen, die ihrerseits geografisch weit auseinander entfernt sein können. Durch die postalische Zusendung des Fragebogens und der anschließenden mehrwöchigen Bearbeitungsfrist besteht prinzipiell die Möglichkeit, dass sich die Befragten mehr Zeit für die Beantwortung der Fragen nehmen und so reflektierter antworten. Reaktive Effekte, wie die Anwesenheit eines Interviewers, sind beim Zustandekommen der Antworten nicht zu befürchten.

Ein Nachteil der dem gegenüber steht, ist die fehlende Kontrolle, ob überhaupt die gewünschte Person den Fragebogen ausfüllt. Diese Problematik tritt insb. bei nicht konkret adressierten Personen auf (Schnell et al., 2005: 359). Zur Vermeidung dieser Problematik wurden im Vorfeld dieser Erhebung konkrete Ansprechpartner recherchiert und angeschrieben. Da die teilnehmende Person beim Ausfüllen auf sich allein gestellt ist, können die Ergebnisse der Untersuchung nur so gut sein, wie zuvor mit Sorgfalt und Professionalität an der Erstellung des Fragebogens gearbeitet wurde. Insgesamt überwiegen hingegen die Vorteile die potentiellen Nachteile, so dass unter Berücksichtigung der aufgeführten Voraussetzungen, die Fragebogenmethodik in dieser Arbeit als sinnvolles Erhebungsinstrument eingesetzt werden kann.

#### **4.4.2 Methodische Aspekte der Strukturgleichungsanalyse**

Da die zu untersuchenden Konstrukte dieser Arbeit theoretisch-konzeptionelle Konstrukte sind, spricht man methodisch von a priori nicht direkt messbaren Größen. Das bedeutet es gibt nicht *eine* Kennzahl oder *einen* Indikator, der zur

Messung des Konstruktes PA herangezogen werden kann. Um die Beziehungen zwischen latenten Variablen (Konstrukten) in einem Strukturmodell abbilden zu können, muss vorab die Operationalisierung mithilfe eines Messmodells erfolgen (Anderson & Gerbing, 1982: 453). Dem untersuchten Konstrukt werden dazu mehrere beobachtbare Variablen zugeordnet, um die Verzerrung der einzelnen Indikatoren so gering wie möglich zu halten (Homburg & Dobratz, 1991: 214). Als Indikatoren oder manifeste Variablen werden die beobachtbaren Größen bezeichnet, als latente Variablen die nicht direkt messbaren Größen (Homburg & Giering, 1996: 6). Latente Variablen lassen sich dabei auf zwei verschiedene Arten spezifizieren (operationalisieren): mithilfe formativer oder reflektiver Messmodelle (Bollen & Lennox, 1991: 305 f.; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 269; Homburg, 1995: 72 f.; Law & Wong, 1999: 144 ff.). Beide Spezifikationsarten sind Gegenstand der Erläuterungen in Abschnitt 4.4.2.1.

Mit der Festlegung der Spezifikationsart ist i.d.R. bereits die Empfehlung für eine Schätzmethode von Strukturgleichungsmodellen (Structural Equation Model, kurz: SEM) impliziert. Daher geht es, nachdem die unterschiedlichen Spezifikationsarten erläutert wurden, in Abschnitt 4.4.2.3 um die Darstellung des Verfahrens partieller kleinster Quadrate (PLS), welches die in dieser Arbeit gewählte Methode zur Schätzung des SEM darstellt.

Seit ihrer Einführung in die Marketingwissenschaft haben die Methoden zur Strukturgleichungsanalyse eine starke Verbreitung gefunden (Bagozzi, 1980). Dies liegt v.a. an ihrer Fähigkeit, prognoseorientierte ökonomische Verfahren mit dem eher psychometrisch ausgerichteten Konzept der latenten Variablen zu verbinden.<sup>155</sup> Dem Verfahren zur Analyse von SEM liegen zwei wesentliche methodische Richtungen zu Grunde: Die Kovarianzstrukturanalyse (Covariance-Based SEM, kurz CBSEM) und die Varianzstrukturanalyse<sup>156</sup> (PLS).

Das Verfahren der CBSEM soll an dieser Stelle nur kurz erläutert werden, da es im weiteren Verlauf der Arbeit keine Anwendung findet. Das Verfahren geht in seiner Entstehung insb. auf die Arbeiten von Jöreskog (1973) zurück und kombiniert regressions- und faktoranalytische Elemente.<sup>157</sup> Dabei werden die theoretisch vermuteten Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den latenten Va-

---

<sup>155</sup> In einer Metastudie internationaler Journals von Baumgartner/Homburg (1989: 166) wird eine herausragende Rolle der Strukturgleichungsmodelle bei der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen beobachtbaren (manifeste) und nicht beobachtbaren (latente) Variablen festgestellt.

<sup>156</sup> Diese Bezeichnung wurde von Fornell (1989: 166) eingeführt.

<sup>157</sup> Die ebenfalls von Jöreskog entwickelte Software LISREL (bspw. Jöreskog & Sörbom, 2001) hat die Verbreitung dieses Verfahrens maßgeblich unterstützt.

riablen mit multiplen Regressionen geschätzt und zwischen den latenten Variablen und ihren zugeordneten Indikatorvariablen durch Faktorenanalysen dargestellt.<sup>158</sup> Im Kern des Verfahrens wird die modellimplizite Kovarianzmatrix mit der empirischen Kovarianzmatrix verglichen, um so die empirische Beziehung der Daten zu beschreiben (Bollen, 1989: 323 ff.). Durch Minimierung der Diskrepanzfunktion lassen sich auf Basis der vorliegenden Daten Werte für die Modellparameter bestimmen. Es wird von einem „guten“ Kausalmodell gesprochen, wenn die Differenz zwischen modelltheoretischer und empirischer Kovarianzmatrix möglichst gering ist (Ringle, 2004: 289). Das hierbei zumeist genutzte Schätzverfahren der Maximum-Likelihood-Schätzung liefert unter der Annahme multivariater Nominalverteilung asymptotisch unverzerrte, konsistente und effiziente Schätzer (Backhaus et al., 2006: 368).

Problematisch ist jedoch die Tatsache, dass diese Anforderung oftmals nicht erfüllt wird (Götz & Liehr-Gobbers, 2004b: 4; Homburg & Hildebrandt, 1998: 34). Neben der Tatsache, dass sich kovarianzbasierte Verfahren v.a. dann zur Anwendung eignen, wenn rein reflektiv operationalisierte Konstrukte vorliegen<sup>159</sup>, gelten in Bezug auf die Mindestgröße der Stichprobe (N) auch gewisse Restriktionen. Neben der Faustregel von Backhaus et al. (2006: 370), dass „ $N \geq$  Anzahl der zu schätzenden Parameter + 50“, empfehlen Chin/Newsted (1999: 314) eine minimale Stichprobengröße von  $N = 200$  bis 800. Aufgrund der genannten Restriktionen der Kovarianzstrukturanalyse gewinnt der varianzbasierte PLS-Ansatz zunehmend an Bedeutung in der empirischen Forschung. Die Einzelheiten dieses Ansatzes sind in Abschnitt 4.4.2.3 dargestellt. Zunächst wird im Folgenden die wichtige Frage der Konstruktspezifikation erläutert.

#### 4.4.2.1 Reflektive versus formative Spezifikation

In aktuellen wissenschaftlichen Beiträgen wird beklagt, dass in bisherigen Untersuchungen mit latenten Variablen ausschließlich und oft ohne kritische Diskussion mit reflektiv spezifizierten Messmodellen gearbeitet wurde (Albers & Götz, 2006: 670; Diamantopoulos & Siguaw, 2006: 262; Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 269).<sup>160</sup> In einem reflektiven Messmodell wird das Konstrukt als kausal verursachend für die Indikatoren gesehen (faktoranalytische

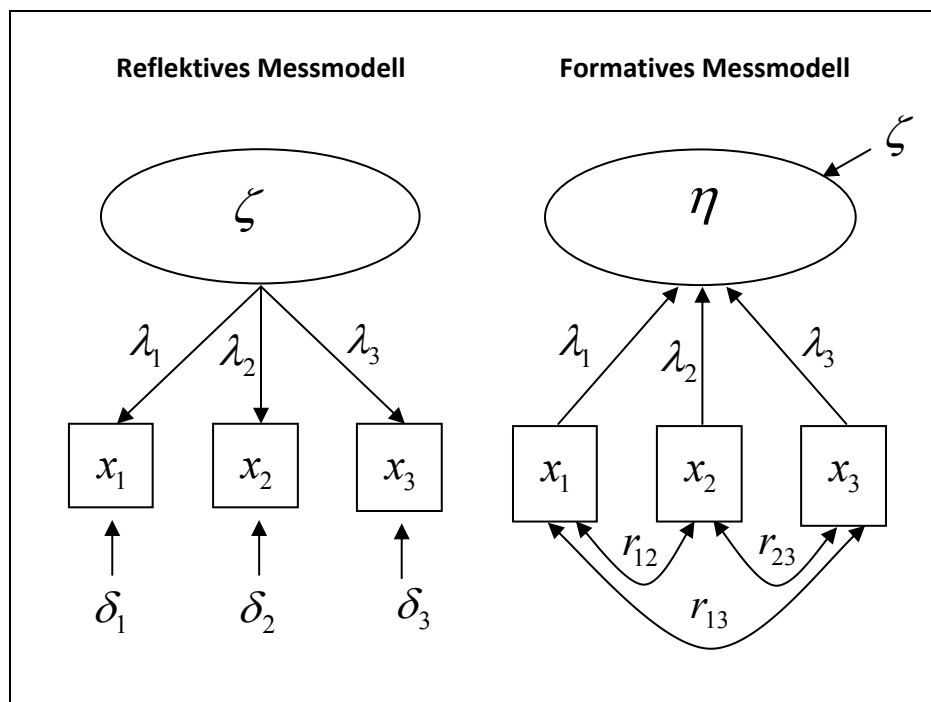
---

<sup>158</sup> Für weitere Erläuterung zur Kovarianzstrukturanalyse vgl. u.a. Backhaus et al. (2006: 354) und Hildebrandt (1995).

<sup>159</sup> Formativ spezifizierte Messmodelle können in der Kovarianzstrukturanalyse nicht bzw. nicht immer sinnvoll berücksichtigt werden (Chin & Newsted, 1999: 310 f.).

<sup>160</sup> Auch schon frühere Hinweise wie „cause [formative, Anm. d. Verf.] indicators are neglected despite their appropriateness in many instances“ von Bollen (1989: 65) machen auf das Problem aufmerksam.

Sichtweise). Beim formativen Messmodell ist dies genau umgekehrt (Sichtweise der multiplen Regression), d.h. die Indikatoren sind kausale Ursache für das Konstrukt. Der Unterschied in der Beziehung zwischen Indikator und Konstrukt wird grafisch durch die Pfeilrichtungen deutlich (vgl. Abbildung 10). Im Folgenden wird zunächst auf die Eigenschaften eines reflektiven Messmodells eingegangen.



**Abbildung 10: Reflektives und formatives Messmodell**

Quelle: I.A.a. Edwards/Bagozzi (2000: 161 f.) und Backhaus et al. (2006: 416)

### *Reflektive Spezifikation*

In einer reflektiven Beziehung zwischen dem Konstrukt ( $\zeta$ ) und dessen Indikatoren ( $x_1, x_2, x_3$ ) wird davon ausgegangen, dass die Indikatoren von der latenten Variablen verursacht werden (Backhaus et al., 2006: 415; Bollen, 1989: 65; Edwards & Bagozzi, 2000: 161 ff.; Fassott & Eggert, 2005: 36 ff.; Homburg & Giering, 1996: 6). Jede Veränderung der unbeobachteten Variablen wirkt sich demnach auf alle beobachtbaren Indikatoren gleichermaßen (unter Vernachlässigung der Messfehler) aus. Reflektive Messungen eignen sich daher z.B. besonders gut bei menschlichen Charakterzügen wie Sparsamkeit und Trägheit. Diese manifestieren sich in einer Fülle unterschiedlicher Verhaltensweisen, die als Indikatoren des verursachenden Charakterzuges genutzt werden können (Rossiter, 2002: 316 ff.).

Diese Annahme entspricht dem Domain-Sampling-Model (Nunnally, 1967: 175-81; Nunnally & Bernstein, 1994: 216-20), nach dessen Definition ein hypothetisches Konstrukt gleichzeitig seine Domain (definitorisches Umfeld) umfasst. Alle das unbeobachtbare Konstrukt ausmachenden beobachtbaren Variablen werden demnach durch das definitorische Umfeld erfasst. Die Aufgabe besteht darin, alle Items dieser Domain zusammenzutragen und eine Auswahl unter bestimmten Gesichtspunkten (z.B. Verständlichkeit) zu treffen (DeVellis, 1991: 55). Dieses von Schnell et al. (2005: 133) als „Indikatoruniversum“ eines Konstruktes bezeichnete Verfahren kann sich bei der Operationalisierung als Problem herausstellen. Es müsste praktisch auf eine unendliche Sammlung von Items pro Konstrukt zurückgegriffen werden.

Dem vermeintlichen Problem kommt die Annahme zu Hilfe, dass die unterschiedlichen Items ein und desselben definitorischen Umfeldes ein gemeinsames Wesen haben (Churchill, 1979: 67 f.), was die Korreliertheit der Items zur Folge hat. A priori wird damit bei allen Items der gleiche Grad an Validität unterstellt. Folglich sind diese bei gleicher Reliabilität für die Messung des Konstruktes beliebig austauschbar (Jarvis et al., 2003: 200). Ergäben sich keine Messfehler ( $\delta = 0$ ), bestünden perfekte Korrelationen zwischen den Indikatoren. Somit kann das Ausmaß der Korrelation der Indikatoren als Gütekriterium eines reflektiven Messmodells herangezogen werden und eine hohe Korrelation wird als Hinweis auf ein reliables und valides Messmodell interpretiert (Bollen & Lennox, 1991: 308; Homburg & Giering, 1996: 8 ff.). Danach wird auch gefolgert, dass wenig korrelierte Items nicht aus dem Indikatoruniversum des Konstruktes stammen können und folglich zur Operationalisierung nicht herangezogen werden sollen (Churchill, 1979: 68). Durch die Eliminierung der Items kann die Modellgüte ex-post gesteigert werden.

Churchill (1979) und andere (Anderson & Gerbing, 1982; Gerbing & Anderson, 1988; Homburg & Giering, 1996) haben Vorgehensweisen zur Operationalisierung und Beurteilung von Reliabilität und Validität der Messmodelle entwickelt. Letztlich basieren diese Methoden auf dem Paradigma des Domain-Sampling und beurteilen die Güte des Messinstrumentes hauptsächlich durch die Beurteilung der Korrelationen zwischen den Items. Dieses Vorgehen ist indessen nur dann sinnvoll, wenn die Kausalitätsannahme vom Konstrukt zum Item und damit eine reflektive Spezifikation berechtigt ist. Eine alternative Spezifikation stellt die formative Art dar, die im Folgenden erläutert wird.

#### *Formative Spezifikation*

Die Betrachtung formativer Messmodelle geht auf Curtis/Jackson (1962: 199) zurück. Sie haben die „operational-definition“-Ansätze erweitert, die theoretische Konzepte auf die Bedeutung ihrer Messvariablen reduzieren (Bagozzi, 1982: 14-16). Diamantopoulos/Winklhofer (2001: 270) haben diesen strengen Operationalismus mit dem Ansatz multiattributiver formativer Messung weiterentwickelt.<sup>161</sup> Im Rahmen formativer Messmodelle stellen die Indikatoren Bausteine oder „attributes“ des Konstruktes dar (Rossiter, 2002: 314). Ein häufig genanntes Beispiel für formative Messungen ist die Untersuchung des sozioökonomischen Status von Hauser (1973: 268). Dabei müssen die Indikatoren Bildung, Einkommen und Prestige des Berufs nicht notwendigerweise korrelieren und sind dennoch definitorische Bestandteile des Konstrukts Status.

In einer formativen Beziehung zwischen dem Konstrukt ( $\eta$ ) und dessen Indikatoren ( $x_1, x_2, x_3$ ) wird davon ausgegangen, dass die Indikatoren die latente Variable verursachen (Fassott & Eggert, 2005: 38; Homburg & Giering, 1996: 6). Jede Veränderung der einzeln beobachtbaren Indikatoren verändert demnach die unbeobachtete (latente) Variable. Umgekehrt gilt auch, dass eine Veränderung der latenten Variablen ( $\eta$ ) nicht notwendigerweise mit einer Änderung aller oder nur einiger Indikatoren einhergeht (Jarvis et al., 2003: 201 f.). Die Ausprägung der übrigen Indikatoren kann von der Veränderung der latenten Variablen unbeeinflusst bleiben und ist nur durch die Korrelation zwischen den beobachtbaren Indikatoren bestimmt. Die Korrelation unter den Indikatoren kann demnach alle Werte im Bereich -1 bis +1 annehmen (Nunnally & Bernstein, 1994: 489), ohne dass eine Aussage über die Güte getroffen werden kann. So sind die Indikatoren untereinander unabhängig, da kausal von jedem Indikator nur das Konstrukt abhängt. Auch völlige Unkorreliertheit ist

---

<sup>161</sup> Auf eine wissenschaftstheoretische Diskussion wird an dieser Stelle verzichtet. Der interessierte Leser sei auf Bagozzi (1984: insb. 22 f.) erwiesen.

möglich (Bollen, 1984: 377), so dass der im reflektiven Messmodell angewandte Domain-Sampling-Ansatz bei formativen Indikatoren nicht angewandt werden kann.

Die Beurteilung der Modellgüte eines formativen Messmodells kann demnach nicht über die interne Konsistenz der Indikatoren erfolgen, wie dies bei „klassischen“ multivariaten Verfahren zur Beurteilung der Reliabilität und Validität erfolgt. Die dort verwendeten Prüfverfahren wie Cronbachs Alpha, Item-to-Total Correlation sowie explorative und konfirmatorische Faktorenanalyse, stellen auf die Höhe der Korrelation der Indikatoren ab und werden zur Skalenbereinigung und Itemselektion genutzt. Dadurch, dass ein formatives Konstrukt durch die Gesamtheit seiner Indikatoren definiert wird, ist eine Ex-post-Eliminierung gering korrelierter Indikatoren (wie im reflektiven Fall) aus messtheoretischer Sicht aber weder erforderlich noch vertretbar (Diamantopoulos, 1999: 453 f.). Eine Itemselektion würde das Konstrukt als solches (und damit die Inhaltsvalidität) verändern. „Reliability in the internal consistency sense and construct validity in terms of convergent and discriminant validity are not meaningful when indexes are formed as a linear sum of measurements“ (Bagozzi, 1994: 333). Damit wird ein grundsätzlich anderes Verständnis von der Güte einer Messung verlangt, worauf in Abschnitt 4.4.2.4 näher eingegangen wird.

Dadurch, dass das Konstrukt als Linearkombination der Indikatoren zu verstehen ist, gilt als ein wesentliches Merkmal formativer Messmodelle, dass die Indikatoren keine Fehlerterme besitzen. Die Indikatoren sind kausaler Bestandteil des Konstruktes. Der Messfehlerterm ( $\zeta$ ) wird im formativen Messmodell bei der latenten Variablen aufgefangen (vgl. Abbildung 10). Aus den beiden Erläuterungen zur Spezifikationsart ergeben sich die in Tabelle 7 dargestellten Messmodellgleichungen.

**Tabelle 7: Spezifikationsgleichungen reflektiver und formativer Messmodelle**

Reflektiv	Formativ
$x_i = \lambda_i \zeta + \delta_i \quad (i = 1, \dots, n)$	$\eta = \lambda_1 x_1 + \lambda_2 x_2 + \dots + \lambda_q x_q + \zeta$ $(q = 1, \dots, n)$

Quelle: Edwards/Bagozzi (2000: 161) und Bollen/Lennox (1991: 306)

Im reflektiven Messmodell sind lineare Gleichungen jeder einzelnen manifesten Variablen  $x_i$  auf der Seite der abhängigen Variablen als mit der Ladung  $\lambda_i$  gewichtetes Abbild der Latenten  $\zeta$  darstellbar. Alle zufälligen und systematischen Messfehler jeder manifesten Variablen werden durch die Störgröße  $\delta_i$  modelliert. Im formativen Messmodell ist die latente Variable  $\eta$  als Linearkombination der manifesten Variablen  $x_q$  dargestellt und entspricht damit im Kern dem klassischen multivariaten Regressionsmodell. Die Regressionskoeffizienten  $\lambda_q$  sind damit als Koeffizienten für die Validität des Indikators für das Konstrukt interpretierbar (Bollen, 1989: 222). Messfehler ( $\zeta$ ) sind nur auf Ebene der latenten Variablen existent. Dabei geht man von Unkorreliertheit des Fehlerterms mit den Indikatoren aus ( $\text{cov}[x_i, \zeta] = 0$ ) (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 271). Da die Entscheidung der Spezifikationsart wegweisend für den weiteren Forschungsprozess ist, sind die folgenden Erläuterungen darauf gerichtet zu zeigen, durch welche konzeptionellen Fragen eine sinnvolle Entscheidung getroffen werden kann.

#### *Fragenkatalog zur Gewinnung der Spezifikationsthese*

Wie aus der oben dargestellten Abgrenzung reflektiver und formativer Indikatoren passende Spezifikationsthese gewonnen werden können ist Gegenstand der in Tabelle 8 ausführlich formulierten Entscheidungsfragen. Dabei lassen sich die neun Fragen zu zwei Kernkriterien verdichten, so dass die Spezifikationsart aus den theoretischen Überlegungen ableitbar ist: (1) Richtung der Kausalität zwischen Konstrukt und Indikatoren und (2) Austauschbarkeit der



**Tabelle 8: Entscheidungsfragen zur Spezifikationsart**

Nr.	Fragestellung	Autor
1.	Sind die Indikatoren des Konstruktes eher als Realisation eines Faktors zu betrachten, der etwas Beobachtetes zu Folge hat? (→ reflektiv) <b>oder</b> Ist das Konstrukt als erklärende Kombination von Indikatoren konzipiert? (→ formativ)	Fornell/Bookstein (1982: 292)
2.	Ist das Konstrukt eine hinter der beobachteten Variablen stehende Erklärung (→ reflektiv) <b>oder</b> vielmehr eine erläuternde Kombination aus den Beobachteten (→ formativ)?	Fornell/Bookstein (1982: 292)
3.	Messen die Indikatoren alle „das Gleiche“ im engeren Sinne? (→ reflektiv)	Bagozzi (1994: 331)
4.	Ergibt sich die Bedeutung des Konstruktes aus der Bedeutung der Indikatoren (→ formativ) <b>oder</b> umgekehrt (→ reflektiv)?	Bagozzi (1994: 332)
5.	Richtung der Kausalität („causal priority between the indicator and the latent variable“) vom Konstrukt zum Indikator (→ reflektiv) <b>oder</b> umgekehrt (→ formativ)?	Bollen (1989: 65); Diamantopoulos/Winkelhofer (2001: 270)
6.	Welcher Natur ist die Beziehung zwischen den Beobachtungen und dem theoretischen Modell? Ist sie deduktiv (also sind die Beobachtungen vom Modell abhängig) (→ reflektiv) <b>oder</b> induktiv (also sind die theoretischen Variablen abhängig von den Beobachtungen) (→ formativ)?	Fornell (1989: 163 f.)
7.	Repräsentieren die Items eher Konsequenzen (→ reflektiv) <b>oder</b> Ursachen (→ formativ) des Konstruktes?	MacCallum/Browne (1993: 533); Law/Wong (1999: 144-46); Rossiter (2002: 314-16)
8.	“Is it necessarily true that if one of the items (assuming all coded in the same direction, the others will change in a similar manner)?“ (→ reflektiv)	Chin (1998a: 9)
9.	Sind die Indikatoren dieses Konstruktes untereinander beliebig austauschbar? (→ reflektiv)	Jarvis et al. (2003: 203)

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Eberl (2006b: 105).

Indikatoren für die gleiche valide Messung desselben Konstruktes. Die in Tabelle 8 dargestellten Fragen sollen die Entscheidung bei empirischen Fragestellungen erleichtern, da es in der Forschungspraxis oft schwierig ist die kausale

Richtung theoretisch klar zu bestimmen. Die Fragen können Experten vorgelegt werden oder der Forscher kann durch „Gedankenspiele“ (Bollen, 1989: 66) selbst Antworten finden.

Zur Ermittlung der Kausalitätsrichtung wird von Edwards/Bagozzi (2000: 157 ff.) vorgeschlagen, die zeitliche Vorgänger-Nachfolger-Beziehung zu klären. So soll bestimmt werden, welches Phänomen Ursache und welches Wirkung ist. Die Frage nach der Austauschbarkeit der Messung (Frage 9 in Tabelle 8) ist nur durch die Konzeptualisierung des Konstruktes ableitbar. Damit ist die inhaltliche Vergleichbarkeit nur subjektiv zu beantworten und entzieht sich einer strengen Überprüfbarkeit. Hier muss also durch den Forscher oder Experten eine Ex-ante-Bewertung erfolgen.

#### *Formative vs. reflektive Spezifikation im Operationalisierungsprozess*

Die unterschiedlichen Eigenschaften formativer Indikatoren machen eine zum „klassischen“ Operationalisierungsprozess veränderte Vorgehensweise erforderlich. Dazu schlagen Diamantopoulos/ Winklhofer (2001: 271-74) eine vierstufige Vorgehensweise vor: (1) inhaltliche Spezifikation, (2) Indikatorspezifikation, (3) Prüfung der Multikollinearität der Indikatoren und (4) Prüfung der externen Validität. Dieser Vorschlag ist dabei nicht nur unkritisch zu bewerten (Rossiter, 2002: 315).

In Stufe 1 ist wie bei der Vorgehensweise von Churchill (1979) eine umfassende Definition des Konstruktes nötig. Eine „(...) breadth of definition is extremely important to causal indicators“ (Nunnally & Bernstein, 1994: 484) und damit die Bestimmung des gesamten definitorischen Umfeldes des Konstruktes. Dies ist insb. wichtig, da bei formativer Spezifikation das Auslassen wichtiger Bestandteile des Konstruktes zur Nichtberücksichtigung bei der Indikatorbestimmung und damit zum Ausschluss von Bestandteilen des Konstruktes führt. Bei der Indikatorspezifikation in Stufe 2 ist im Gegensatz zu reflektiven Indikatoren eine Vollerhebung (in Bezug auf die definitorischen Bestandteile) des gesamten Indikatorspektrums erforderlich, da sonst Teile des Konstruktes vernachlässigt werden (Bollen & Lennox, 1991: 308). Eine Reliabilitätsprüfung i.S.d. Item-to-Total-Korrelation ist hierbei nicht angebracht.<sup>162</sup> Als einzig sinnvolles Gütekriterium zur Indikatorbereinigung gilt die externe Validität (Stufe 4). Dafür stehen folgende Methoden zur Verfügung: (a) Die Korrelation mit einem externen Kriterium, (b) MIMIC (Multiple-Indicators-Multiple-Causes)-Modelle

---

<sup>162</sup> In einem Artikel von Fassott (2006) bemerkt dieser kritisch, dass selbst in formativen Messmodellen, Indikatoren anhand der „etablierten“ Verfahren zur Beurteilung reflektiver Skalen bereinigt werden.

(Jöreskog & Goldberger, 1975) oder (c) die Berechnung eines Strukturgleichungsmodells, in dem ein reflektiv spezifiziertes Konstrukt, von dem bekannt ist, das interessierte Konstrukt zu beeinflussen, hereingenommen wird. Im Gegensatz zur gewünschten hohen Korrelation zwischen den Indikatoren eines reflektiven Modells, stößt dieser Zusammenhang im formativen Messmodell auf Probleme. Daher sind in Stufe 3 die Indikatoren auf Multikollinearität zu prüfen. Liegt hohe Multikollinearität vor, sind die Regressionskoeffizienten nicht mehr eindeutig bestimmbar. Damit ist dann auch die Überprüfung der Indikatorvalidität problematisch.<sup>163</sup>

Die inhaltliche Validierung formativer Messmodelle zeigt also insb. bei der Entwicklung von Messinstrumenten ihre Herausforderung. Durch relativ einfach objektivierbare Kenngrößen (z.B. Cronbachs Alpha) spielt dies bei der Skalenbildung nach Churchill (1979) keine Rolle. Um dem Problem entgegenzutreten hat Rossiter (2002) ein allgemeines Operationalisierungsparadigma vorgeschlagen, welches auch formative Indikatoren mit einbezieht. Die Hauptschritte dieser als „C-OAR-SE“ genannten Methode sind: (1) Konstruktdefinition, (2) Klassifizierung des Objekts, auf welches sich das Konstrukt bezieht, (3) Klassifizierung und Ermittlung der Indikatoren („Attribute“), (4) Identifikation der Beurteilungssubjekte, (5) Skalenbildung und -bereinigung und (6) Aggregation zum Gesamtwert für ein Konstrukt. Dabei steht im Kern von Schritt 3, die ausschließliche Generierung und Klassifizierung (in formativ/reflexiv) der Indikatoren durch Experten. Gleiches gilt auch für die Selektion von Indikatoren im Rahmen der Skalenbereinigung von Schritt 5 (Rossiter, 2002: 315). Dies stellt einen klaren Bruch zur kennzifferorientierten Methode nach Churchill (1979) dar.

Dieses Vorgehen ist durchaus kritisch zu bewerten, da der gesamte Operationalisierungsprozess in die Hände des Untersuchenden gelegt wird. Einen daraus resultierenden Mangel an Objektivität und intersubjektiver Nachvollziehbarkeit bemerkt auch Diamantopoulos (2005: 8) kritisch an. Damit würden Korrelationen als kausale Konsequenz eines Zusammenhangs von Informationen ignoriert. Eine umsichtige Anwendung statistischer Kennzahlen scheint für die Operationalisierung auch formativer Indikatoren sinnvoll. Unterschiedlich sollte aber weiterhin die Skalenbereinigung reflektiver und formativer Indikatoren erfolgen. Während bei reflektiven Modellen gering korrelierte Indikato-

---

<sup>163</sup> Anderson/Gerbing (1991) schlagen ein Maß zur Beurteilung der Eindeutigkeit der Zuordnung der Indikatoren zum jeweiligen Konstrukt vor. Dazu wird je ein Index ( $P_{sa}$  und  $C_{sv}$ ) angegeben, der auf Aussagen von Experten oder einem Pretest-Sample der Grundgesamtheit basiert. Vgl. diesbezüglich auch die Erläuterungen von Fassott/Eggert (2005: 41 f.).

ren eliminiert werden, würde dies bei formativen Modellen zum Verlust der Inhaltsvalidität führen.

#### *Fehlspezifikation als Forschungsproblematik*

Da eine fehlerhafte Spezifikationsthese problematische Konsequenzen für den weiteren Forschungsverlauf haben kann, soll im Folgenden erläutert werden, welche Konsequenzen sich daraus ergeben können. Die „wahre“ Spezifikation bei der Ableitung von Modellzusammenhängen aus der Theorie und im Rahmen des Operationalisierungsprozesses wird implizit vorausgesetzt, kann aber ex-ante nicht immer bekannt sein. Sowohl bei der Indikatorgenerierung durch Expertengespräche oder durch die kritische Überprüfung bereits verwendeter Skalen (zumeist reflektiv operationalisiert, aber formativer Natur (Jarvis et al., 2003)), ist zu entscheiden, ob und in welcher Anzahl diese als formativ oder reflektiv zu operationalisieren sind. Obwohl die „richtige“ Spezifikation nur durch theoretische Herleitung gewonnen werden kann, können grundsätzlich zwei Arten von Fehlern auftreten: (1) irrtümlich formative Spezifikation und (2) irrtümlich reflektive Spezifikation.<sup>164</sup>

Eine *irrtümlich formative* Spezifikation ist daher problematisch, da die für sie eigentlich gültigen Empfehlungen der Skalenbildung nach Churchill (1979) fälschlicherweise nicht beachtet werden. Da formative Indikatoren die Item-to-Total-Korrelation nicht als wichtiges Gütemaß nutzen, würde dies fälschlicherweise vernachlässigt. Negative Konsequenzen hätte dies für die interne Konsistenz des Messmodells, da diese geringer ausfallen würde als nötig. Unreliable Indikatoren würden fälschlicherweise beibehalten. Ein Ausschluss von Indikatoren aufgrund von Multikollinearität, würde zusätzlich dazu führen, dass ein Hypothesensystem aufgrund unzureichender Messmodelle fälschlicherweise verworfen würde, wobei das Strukturmodell an sich gültig wäre (Eberl, 2006a: 654). Bei der Anwendung des Strukturgleichungsverfahrens würden Identifizierbarkeitsprobleme oder die implizite Annahme von Nullvarianzen zwischen den Modellvariablen auftreten. Sollte das Modell trotzdem identifizierbar sein, käme es zu einer Verzerrung der Parameterschätzer und somit zu einer ggf. fälschlichen (Nicht-)Bestätigung der Strukturhypothesen. Auch die Verwendung eines varianzbasierten PLS-Verfahrens im formativen Fall macht keinen Sinn wenn Zusammenhangshypothesen getestet werden sollen, da hier ein CBSEM-Modell überlegen wäre.

Eine *irrtümlich reflektive* Spezifikation beinhaltet zunächst einmal die Problematik, dass im klassischen Skalenbereinigungsprozess, gering korreliert Indika-

---

<sup>164</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden insb. Eberl (2006a: 654 f.; 2006b: 98-101).

toren eines Konstruktes als dem Konstrukt nicht zugehörig entfernt werden. Die Dramatik einer solchen fehlerhaften Entscheidung besteht darin, dass dadurch wichtige Teilaspekte eines Konstruktes einfach vernachlässigt würden. „Omitting an indicator is omitting a part of the construct“ (Bollen & Lennox, 1991: 308). Damit würde die Validität des Konstruktes unnötig geschwächt. Durch diese Beschneidung kann wahrscheinlich auch nicht das Strukturmodell bestätigt werden (Jarvis et al., 2003: 216). Auch eine im Nachhinein „richtige“ formative Modellierung des Konstruktes kann den Validitätsmangel nicht mehr ändern. Durch die im Vorfeld angestrebte hohe Korrelation der Items wäre zudem das Problem der Multikollinearität noch verschärft. Auch wenn insgesamt ein rechnerisch ideales Modell darstellbar ist, das die Gütekriterien alleamt erfüllt, können sich die daraus abgeleiteten Aussagen nur auf unvalide Teilaspekte und nicht auf das gesamte Konstrukt beziehen.

Beide Fehlerarten sind also problematisch, und so sind die Ergebnisse von Eggert/Fassott (2005: 44) bedenklich, die bei einer Auszählung publizierter Konstrukte eine Überzahl (80,7%) irrtümlich reflektiver Spezifikationen finden.<sup>165</sup> Es ist daher zwingend notwendig, die jeweils richtige Spezifikationsart zu bestimmen.

Zusammenfassend ist beim Thema reflektive vs. formative Spezifikation festzustellen, dass ein reflektives Messmodell v.a. dann anzuwenden ist, wenn der Untersuchende primär an Theorietests interessiert ist. Ist das Ziel hingegen primär die Entwicklung eines Messmodells, welches konkrete Ansatzpunkte zur Beeinflussung der latenten Variablen aufzeigt und die relative Bedeutung der Konstruktdimensionen untereinander abschätzt, sollte ein formatives Messmodell Anwendung finden (Fassott & Eggert, 2005: 47). Da genau das zweite Ziel mit der Modellentwicklung dieser Arbeit verbunden ist, werden die Messmodelle der Dimensionen des Konstruktes PA allesamt formativ spezifiziert. Darüber hinaus hat auch die Beantwortung der Fragen in Tabelle 8 die Empfehlung einer formativen Spezifikation der Items zur Folge.

---

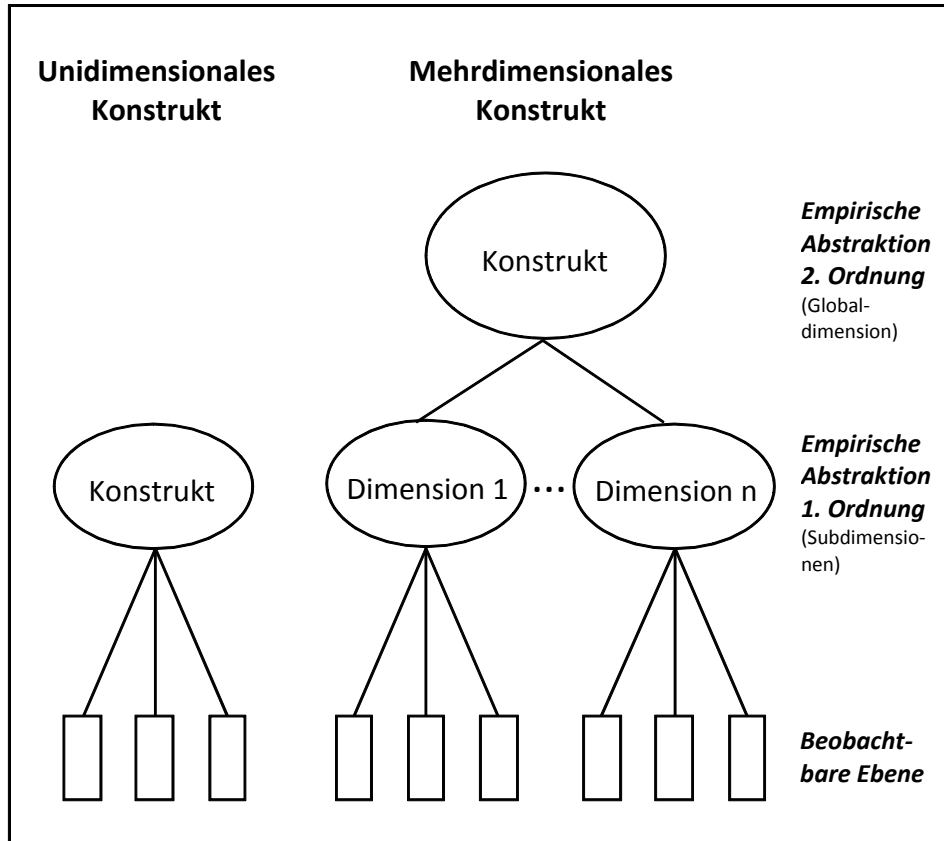
<sup>165</sup> In einer als konservativ einzuschätzenden ähnlichen Auszählung von 1.192 Konstrukten kommen Jarvis et al. (2003: 206) zu dem Ergebnis, dass 28% der Konstrukte fälschlicherweise als reflektiv spezifiziert waren. Auch Eberl (2004) kommt in seiner Studie zu einer hohen Zahl von fehlerhaft als reflektiv behandelter Konstrukte.

#### 4.4.2.2 Mehrdimensionale Konstrukte

Mehrdimensionale Konstrukte sind in der betriebswirtschaftlichen Forschung keine Seltenheit.<sup>166</sup> Wenn unterschiedliche jedoch verwandte Dimensionen als ein einheitliches Konstrukt aufgefasst werden, spricht man von mehrdimensionalen Konstrukten (Law et al., 1998: 741). Im Gegensatz dazu bezeichnen unidimensionale Konstrukte ein einzeln abgebildetes Konzept (vgl. Abbildung 11). Aufgrund der konzeptionellen Unterschiede der beiden Konstruktarten, muss zu Beginn des Forschungsprozesses geklärt werden, wie differenziert ein Sachverhalt im Rahmen des Forschungsvorhabens erfasst werden soll. Beeinflussend auf diese Entscheidung ist dabei, ob das betreffende Konstrukt im Fokus der Untersuchung steht oder nur einen Nebenaspekt abbildet (MacKenzie et al., 2005: 713).

---

<sup>166</sup> Jüngste Beispiele sind bei Erdogan et al. (2006), Luo et al. (2006), Pavlou/Fygenson (2006), Tanriverdi (2006) und Wirtz et al. (2007) zu finden.



**Abbildung 11: Konzeptualisierung theoretischer Konstrukte**

Quelle: I.A.a. MacKenzie et al. (2005: 214 f.) und Homburg/Giering (1996: 6)

Als Gründe für die Verwendung mehrdimensionaler Konstrukte werden befürwortend genannt: (1) Das Testen von möglichst abstrakten Sachverhalten im Rahmen von Theorien (Jarvis et al., 2003: 204). (2) Theoretisch besonders hilfreich, da sie eine ganzheitliche Darstellung komplexer Phänomene und damit einen Fortschritt in der Theorieentwicklung gestatten (Edwards, 2001: 148). (3) Ermöglicht die gemeinsame Analyse latenter Konstrukte auf einer ähnlichen Abstraktionsstufe mit nomologischen Netzwerken (Chin, 1998a: 10) und (4) die Erklärung von Kovarianzen unter den Konstrukten erster Ordnung und damit die Erhöhung der durch das Modell erklärten Varianz in den Dimensionen. Dagegen wird von Kritikern moniert, dass diese Konstrukte konzeptionell mehrdeutig sind und in ihrer Summe weniger Varianz erklären können als ihre

Konstrukte zusammen (Johns, 1998: 454 f.).<sup>167</sup> Dem Für und Wider der genannten Punkte kann der Forscher damit begegnen, indem es gelingt „(...) die Breite und Reichhaltigkeit mehrdimensionaler Konstrukte mit der Klarheit und Präzision einzelner Dimensionen in einem integrativen Konzept zu vereinen“ (Gieryn et al., 2006: 679 f.).

Auch bei mehrdimensionalen Konstrukten stellt sich die konzeptionelle Frage nach der Spezifizierungsart zwischen den Indikatoren und Konstrukten der ersten Ordnung und den Konstrukten der zweiten Ordnung und dem Konstrukt zweiter Ordnung (Jarvis et al., 2003: 204 f.). Kombiniert man die Möglichkeiten reflektiver und formativer Beziehungen für die beiden Ebenen, so erhält man vier mögliche Konzeptualisierungen: Typ I (1. Ordnung reflektiv, 2. Ordnung reflektiv), Typ II (1. Ordnung reflektiv, 2. Ordnung formativ), Typ III (1. Ordnung formativ, 2. Ordnung reflektiv) und Typ IV (1. Ordnung formativ, 2. Ordnung formativ) (Albers & Götz, 2006: 670 ff.).

Dabei bildet Typ I (reflektiv-reflektiv) das am häufigsten verwendete Messmodell in der Wissenschaft (Bagozzi & Heatherton, 1994). Ein wiederholt zitiertes Beispiel dieses Messmodells ist die Messung des Konstruktes Marktorientierung von Kohli et al. (1993). Aufgrund einiger Schätzwchwierigkeiten ist ein Messmodell vom Typ II in der Literatur noch nicht explizit beschrieben worden. Allerdings wurde beim Konstrukt Servicequalität eine Konzeptualisierung der Art reflektiv-formativ gewählt (Parasuraman et al., 1991). In Bezug auf Typ III (formativ-reflektiv) gibt es bisher keine konkreten Anwendungsbeispiele, wobei laut Jarvis et al. (2003), die Arbeit von Reilly (1982) zum Konstrukt Familiensozialstatus mit vier reflektiv gemessenen Dimensionen, die selber jeweils formative Indikatoren haben, am nächsten kommt. Typ IV (formativ-formativ) kommt hingegen seit einiger Zeit in der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Einsatz (Crosby et al., 1990; Reinartz et al., 2004) und wird auch in dieser Arbeit angewandt. Witt/Rode (2005) liefern für das Konstrukt Corporate Identity mit den formativen Dimensionen Corporate Culture, Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communication, welche selber mit formativen Indikatoren operationalisiert wurden, ein anschauliches Beispiel.

Nach Darstellung der verschiedenen Konzeptualisierungstypen stellt sich die Frage, welche Typen zur Operationalisierung geeignet sind. Die entscheidende Frage bezüglich der richtigen Spezifikation ist wie Abschnitt 4.4.2.1 gezeigt hat,

---

<sup>167</sup> Albers/Götz befinden die Bildung von Konstrukten zweiter Ordnung in den meisten Fällen sogar als überflüssig, „(...) da bei der weiteren Analyse damit detaillierte Informationen über die Wirkung der einzelnen Dimensionen verloren gehen“ (2006: 675). Dieser Fundamentalkritik werden hier die genannten Punkte der Befürworter entgegengesetzt.



die nach der Kausalitätsrichtung zwischen Indikator, Dimension (d.h. Konstrukt erster Ordnung) und Konstrukt zweiter Ordnung. Für Typ I konstatieren Albers/Götz (2006: 672 f.), dass es keinen Sinn macht, reflektive Dimensionen ebenfalls durch reflektive Indikatoren zu operationalisieren, denn dann müssten eigentlich alle Indikatoren auf der nullten Ebene austauschbar sein, und damit wäre eine eindimensionale Messung möglich. Wären die Dimensionen hingegen unterschiedlich, müssten diese formativ spezifiziert sein, was Typ III damit keine zweckmäßige Nutzung zuschreibt. Eine sinnvolle Nutzung zweidimensionaler Konstrukte scheint nur sinnvoll, wenn die Dimensionen verschiedene Facetten aufweisen und damit das Konstrukt zweiter Ordnung formen (Typ II und IV). Typ II sollte gewählt werden, wenn die Messfehler der einzelnen Dimensionen im Vordergrund stehen, so wie bspw. beim Testen von Theorien. Die praktischen Aussagen sind dann allerdings beschränkt, denn es bleibt unklar, welche Indikatoren hohe oder geringe Ausprägungen eines Konstruktes herbeiführen. Besteht das Interesse der Untersuchung darin zu erkennen, welche konkreten Maßnahmen (aus den Indikatoren abgeleitet) zu treffen sind, um wie hier den PA-Grad zu steigern, muss man sich mit den einzelnen Facetten (Indikatoren) beschäftigen. Daher sollten dann die Indikatoren formativ spezifiziert werden (Typ IV). Auch forschungstaktische Gründe sprechen für Typ IV. „Die Einführung eines Konstruktes zweiter Ordnung kann nachhaltig die Modellkomplexität reduzieren und ermöglicht es für dieses Konstrukt, eindeutige Aussagen hinsichtlich moderierender und mediierender Effekte zu treffen“ (Albers & Götz, 2006: 673). Ein weiterer Vorteil ist die Erhöhung der Freiheitsgrade beim Schätzen mit PLS, so dass sich der Typus besonders bei Modellen mit wenigen Beobachtungen anbietet. Ein geringeres Risiko der Multikollinearität durch Zuordnung der Indikatoren zu jeweils anderen Konstrukten komplementieren die Vorteile dieses Typus. Diese und wie in Abschnitt 4.4.2.1 erläuterte theoretisch-konzeptionelle Argumente sprechen für die Verwendung von Typ IV (formativ-formativ) für das Konstrukt PA.

Das Vorgehen bei der empirischen Analyse mehrdimensionaler Konstrukte ist ähnlich dem in Abschnitt 4.4.2.1 beschriebene Vorgehen von Diamantopoulos/Winklhofer (2001: 271 f.) und wird daher nur skizzenhaft dargestellt. Übertragen auf die Analyse mehrdimensionaler Konstrukte haben Giere et al. (2006: 683 ff.) einen 4-Phasenablauf zur empirischen Entwicklung und Überprüfung in Strukturgleichungsmodellen entwickelt. Die Phasen sind: (1a) Definition des Konstruktes zweiter Ordnung und Spezifikation seiner Bestandteile, (1b) Definition der einzelnen Dimensionen und Spezifikation ihrer Indikatoren, (2) Spezifikation der Korrespondenzbeziehungen (reflektiv/formativ) der verschiedenen Abstraktionsstufen, (3) Design und Durchführung einer empiri-

schen Studie und (4) Auswahl und Anwendung eines geeigneten Verfahrens zur Überprüfung des mehrdimensionalen Konstrukts.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Verwendung mehrdimensionaler Konstrukte theoretisch und konzeptionell gut begründet sein muss (vgl. Abschnitt 4.1.1). Nach der Entscheidung für ein mehrdimensionales Konstrukt, gilt es wie im unidimensionalen Fall die Wahl der Spezifikationsart gründlich zu prüfen, um anschließende Fehlinterpretationen des Konstruktes zu vermeiden. Im Folgenden wird die für diese Arbeit angewandte PLS-Modellierung zur Analyse des Strukturgleichungsmodells vorgestellt.

#### 4.4.2.3 Varianzbasierte Schätzung von Kausalmodellen: PLS-Modellierung

Die Durchführung des varianzbasierten PLS-Algorithmus setzt zu Beginn eine detaillierte Modellspezifikation voraus. Das zu spezifizierende Modell besteht dabei aus zwei Hauptkomponenten: dem Strukturmodell (bzw. inneren Modell) und dem Messmodell (bzw. äußeren Modell). Das Strukturmodell zeigt die theoretisch vermuteten Zusammenhänge zwischen den latenten Konstrukten, das Messmodell dagegen spezifiziert die Beziehungen zwischen den manifesten (beobachteten) Variablen und den ihnen zugrundeliegenden latenten Konstrukten. Die gemeinsame Darstellung von Mess- und Strukturmodellen erfolgt in einem Pfaddiagramm, welches in Abbildung 12 dargestellt ist. Diese Abbildung zeigt drei latente Konstrukte ( $\zeta_1, \eta_1, \eta_2$ ) mit jeweils zwei Indikatoren ( $x_1, x_2, y_1, y_2, y_3, y_4$ ). Die Beziehung der Konstrukte wird durch die Pfeilrichtung untereinander angezeigt.

Das Verfahren zur PLS-Modellierung geht im Wesentlichen auf die Arbeiten von Wold (1982b; 1982c) und seinem Schüler Lohmöller (1989) zurück. Zur Verbreitung hat dabei sicher auch die von Lohmöller (1986; 1988) entwickelte Software LVPLS beigetragen. Heute stehen eine Reihe zusätzlicher Softwareapplikationen wie SmartPLS (Ringle et al., 2007) oder PLS-Graph (Chin, 1993-2003) zur Verfügung.<sup>168</sup> Dabei lässt sich PLS auf eine Reihe von Modellen alternativ anwenden, wobei diese dann von unterschiedlichen Hintergründen und Annahmegerüsten ausgehen (Balderjahn, 1986).

PLS-Schätzungen basieren ausschließlich auf dem Regressionsprinzip (Scholde-  
rer & Balderjahn, 2005: 88). Dabei bildet nicht die Kovarianzmatrix wie bei

---

<sup>168</sup> Für einen Softwareüberblick und -vergleich ist der Artikel von Temme/Kreis (2005) zu empfehlen. Dort werden zusätzlich auch die Programme PLS-GUI und SPAD-PLS erläutert und verglichen. In dieser Arbeit wurde die Software „SmartPLS“ in der Version 2.0 (M3) von Ringle et al. (2007) verwendet.

CBSEM, sondern die Rohdatenmatrix die Ausgangsbasis (Henseler, 2005: 70).<sup>169</sup> Die grundlegende Idee des PLS-Verfahren ist es, in einem iterativen Verfahren die tatsächliche Datenstruktur bestmöglich zu reproduzieren (Herrmann et al., 2006: 37). Hierzu wird ein Teil der Parameter bei der Schätzung als bekannt angenommen und konstant gehalten, während der restliche Teil mittels Kleinstquadrateschätzung ermittelt wird. Damit soll die Kompatibilität von hypothetischen Abhängigkeitsbeziehungen mit empirisch ermittelten Korrelationen geprüft werden (Wold, 1974: 67 f.).

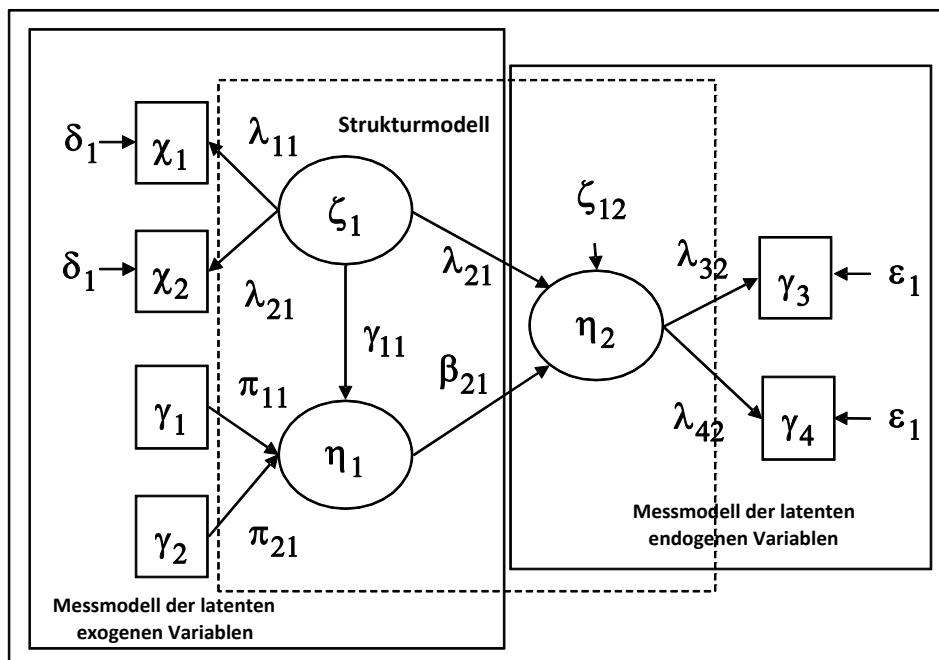


Abbildung 12: Einfaches Pfaddiagramm

Quelle: I.a.A. Götz/Liehr-Gobbers (2004a: 716)

In Bezug auf die formalen Bestandteile von PLS gibt die „outer relation“ den Zusammenhang zwischen beobachteten und latenten Variablen im Messmodell wieder, wobei ein großer Vorteil darin besteht, sowohl reflektive wie auch formative Indikatoren in die Modellentwicklung mit einzubeziehen. Die sog. „inner relation“ stellt den Zusammenhang zwischen den latenten Konstrukten

<sup>169</sup> Einen ausführlichen Methodenvergleich zwischen CBSEM und PLS bietet Scholderer/Balderjahn (2005).

im Strukturmodell dar (Fornell & Cha, 1994: 58 f.). Als dritten Bestandteil von PLS-Modellen sind die „weight relations“ (Gewichtsrelationen) zu nennen (Lohmöller, 1992: 352 f.). Diese sind als Gewichte zwischen den latenten Variablen und ihren Indikatoren zu verstehen.

Das iterative Schätzverfahren zur Ermittlung der Gewichte bzw. Ladungen der latenten Variablen und der Regressionskoeffizienten erfolgt in drei Phasen:<sup>170</sup>

1. Phase: Es werden fallweise Schätzwerte für die Gewichte der latenten Variablen ermittelt. Dabei wird jede latente Variable als standardisierte Linearkombination ihrer empirischen Indikatoren ausgedrückt. Diese Schätzwerte werden in einem iterativen Prozess durch wechselseitige innere und äußere Approximation verbessert. Dies geschieht so oft bis das vorgegebene Konvergenzkriterium erfüllt ist, d.h. bis sich kaum noch eine Änderungen der „outer weights“ zum vorangegangenen Lauf ergibt.<sup>171</sup>
2. Phase: Die Modellparameter (Faktorladungen und Pfadkoeffizienten) werden mittels multipler Regressionsanalyse errechnet.
3. Phase: Abschließend erfolgt die Schätzung der Mittelwerte und Ordnungsparameter („location parameter“) für die latenten und manifesten Variablen.

Dass dieser Ansatz immer nur einen Teil nacheinander behandelt, gibt dem Verfahren den Namen *Partial Least Squares*. Das iterative Schätzen der einzelnen Modellteile erfolgt so lange, bis eine Konvergenz erkennbar ist (Hahn, 2002: 103 f.). „Der PLS-Algorithmus ist partial, das Resultat aber gibt eine modellweite und hinsichtlich der Erklärungskraft des Gesamtmodells optimale Lösung an“ (Götz & Liehr-Gobbers, 2004a: 722).

Nach Chin/Newsted (1999: 336) und Chin (1998b: 295) ist die PLS-Pfadanalyse gegenüber der Kovarianzstrukturanalyse (LISREL) dann zu bevorzugen, wenn eine *oder* mehrere der folgenden Bedingungen aus Tabelle 9 erfüllt sind.

---

<sup>170</sup> Eine ausführliche Darstellung des Schätzalgorithmus findet sich bei Chin/Newsted (1999: 315 ff.), Eberl (2006b: 89-92), Götz/Liehr-Gobbers (2004a: 722 ff.), Herrmann et al. (2006: 37 f.), Ringle (2004: 300 f.) und Scholderer/Balderjahn (2005: 63).

<sup>171</sup> Eine Empfehlung zur Abbruchschranke des Iterationsverfahrens ist, wenn sich keine Änderung der vierten Nachkommastelle für die Gewichte der inneren und äußeren Schätzung mehr ergeben (Chin & Newsted, 1999: 320).

**Tabelle 9: Bedingungen zum Einsatz der PLS-Pfadanalyse**

Nr.	Bedingung
1.	Es sollen <i>Vorhersagen</i> getroffen werden.
2.	Das zu erforschende Phänomen ist <i>neuartig</i> und bewährte Messansätze liegen noch nicht vor.
3.	Das Modell ist <i>komplex</i> und weist viele Indikatoren auf.
4.	Eine Multinormalverteilung der Daten ist nicht gegeben.
5.	Die Beobachtungswerte sind <i>nicht</i> notwendigerweise <i>unabhängig</i> .
6.	Die Stichprobe ist relativ klein <sup>172</sup>
7.	Das Modell enthält latente Variablen, die mit <i>formativen</i> Messmodellen operationalisiert werden.

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Chin/Newsted (1999: 336) und Chin (1998b: 295)

Für die vorliegende Untersuchung gilt, dass Vorhersagen in Bezug auf die Gewichtung der dem Konstrukt PA zugeordneten Dimensionen getroffen werden sollen, d.h. welche Dimension mit welchem Gewicht zur Erklärung des Konstruktes beiträgt. Das zu erforschende Phänomen PA von Großunternehmen in Deutschland ist neuartig und es liegen bisher keine validen Messansätze vor.<sup>173</sup> Wie später zu sehen sein wird, handelt es sich um ein mehrdimensionales Strukturmodell mit 15 Indikatoren und ist somit als komplex einzustufen. Die erhobenen Daten sind nicht multinormal verteilt und der Stichprobenumfang (N= 102) ist relativ klein. Alle latenten Variablen sind in formativen Messmodellen spezifiziert. Damit sind sechs der sieben in Tabelle 9 aufgeführten Bedingungen erfüllt, so dass das PLS-Verfahren seine begründete Anwendung in dieser Arbeit finden kann.

<sup>172</sup> Als Minimalanforderung sollte sich an der sog. „10er-Regel“ orientiert werden (Chin & Newsted, 1999: 326 f.; Götz & Liehr-Gobbers, 2004a: 721). Diese Regel besagt, dass der Stichprobenumfang mindestens zehn Mal so groß wie (a) die Anzahl der Indikatoren des komplexesten formativen Konstruktes im Modell *oder* (b) wie die größte Anzahl der exogenen Konstrukte, die auf ein endogenes Konstrukt laden. Am Ergebnis des größten Produktes von (a) oder (b) ist die Stichprobengröße auszurichten.

<sup>173</sup> Die einzige Arbeit im Bereich politischer Interessenvertretung, die das PLS-Verfahren nutzt sind m.E. nach die Arbeiten von Liehr-Gobbers (2005; 2006). Darin geht es um eine Erfolgsfaktorenanalyse des legislativen Lobbying von Genossenschaften in Brüssel.

### *Vor- und Nachteile des PLS-Verfahrens*

Aus den o.g. Bedingungen für die Nutzung des PLS-Verfahrens sind auch gleichzeitig einige der Vorteile des Verfahrens zu erkennen. Dabei sei als *Vorteil* zunächst die im Vergleich mit kovarianzbasierten Verfahren relativ kleine Mindeststichprobengröße genannt. Zur Beurteilung der Güte des PLS-Modells kann dabei auf sog. Resampling-Methoden, wie Jackknifing oder Bootstrapping<sup>174</sup>, zurückgegriffen werden, die keine parametrischen Voraussetzungen benötigen. Außerdem misst das PLS-Verfahren die Parameter so, dass die Residualvarianzen aller abhängigen Variablen des Modells minimiert werden und nicht (wie bei CBSEM) die empirische Kovarianzmatrix der Indikatoren reproduziert wird. Somit können relativ problemlos kleine Stichprobensamples genutzt werden.

Als weiterer Vorteil ist zu nennen, dass der PLS-Schätzalgorithmus auf linearen Regressionen beruht und daher keine strikten Annahmen hinsichtlich der manifesten Variablen erfordert (Barclay et al., 1995; Cassel et al., 1999: 436; Chin, 1998b: 316). Damit ist die bei der Analyse von Strukturgleichungsmodellen häufig vorausgesetzte Normalverteilung der manifesten Variablen nicht notwendig.<sup>175</sup> Das Skalenniveau muss wie im kovarianzbasierten Verfahren metrisch sein, wobei Konstrukte, die mit mehreren Indikatoren anhand von Likert-Skalen gemessen wurden, als metrisch skaliert interpretiert werden können (Chin et al., 2003: 205). Dabei können auch kategoriale Daten in PLS verwendet werden (Betzin, 2005; Lohmöller, 1989: 155 ff.).

Mit dem PLS-Verfahren lässt sich ein Modell auf seine Prognosegenauigkeit testen und ist damit insb. für die Forschungsentwicklung im Frühstadium geeignet (Chin & Newsted, 1999: 328; Gefen et al., 2000: 27; Wold, 1980). So lässt sich die angewandte Theorie auf spezifische Wirkungsweisen (im Strukturmodell) des Untersuchungsgegenstandes hin untersuchen. „PLS is primarily intended for causal-predictive analysis in situations of high complexity but low theoretical information“ (Jöreskog & Wold, 1982: 270). So liegt das primäre Ziel des PLS-Verfahrens darin, die Erklärungskraft des Strukturmodells zu maximieren. Das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) und das Signifikanzniveau zwischen den Konstrukten zeigt dabei, wie gut ein Modell zur Erklärung von Abhängigkeitsbeziehungen geeignet ist. Ein abschließend zu nennender Vorteil ist, dass der PLS-Schätzalgorithmus sowohl reflektive als auch formative Beziehungen zwischen dem Konstrukt und dessen Indikatoren berücksichtigen kann.

---

<sup>174</sup> Vgl. zur Bootstrapping-Methode Efron/Tibshirani (1998) und Efron (1990).

<sup>175</sup> In der empirischen Forschung ist die Anforderung von Multinormalverteilung i.d.R. meist nicht erfüllt (Dijkstra, 1983).

Neben den genannten Vorteilen sind mit dem PLS-Verfahren auch einige *Nachteile* verbunden. Die Parameterschätzung zeigt Schwächen in Bezug auf deren Konsistenz und die systematischen Messfehler (Chin et al., 2003: 205). Während beim kovarianzbasierten Verfahren lediglich der Stichprobenumfang erhöht werden muss, um die Zuverlässigkeit der Schätzung zu erhöhen, muss im PLS-Verfahren die Anzahl der reflektiven Indikatoren je Messmodell erhöht werden (Babakus et al., 1987; Wold, 1982b: 25). Erhöht man die Indikatoren nicht, weicht die Schätzung ab, da das PLS-Verfahren den Einfluss der Indikatoren im Messmodell vergleichsweise über- und die Pfadkoeffizienten im Strukturmodell dagegen eher unterschätzt (Chin et al., 2003: 205; Chin & Newsted, 1999: 328).<sup>176</sup> Damit bestünde dann die Möglichkeit einer Fehlinterpretation der Modellparameter. Die Inkonsistenz der Schätzung führt aber auch dazu, dass PLS tendenziell als konservativer als CBSEM einzuschätzen ist (Fornell & Cha, 1994: 67). Als zweiter Nachteil des Verfahrens zeigt sich, dass es keine Gesamtgütemaße in Bezug auf die Modellanpassung gibt (Sarkar et al., 2001: 366). Inferenzstatistische Tests, die auf Basis von Verteilungen durchgeführt werden, können nicht eingesetzt werden, da bei der Analyse keine Verteilungsannahmen vorausgesetzt werden. Insbesondere die Annahme der Fehlerfreiheit der Messung bei formativen Indikatoren erschwert eine inferenzstatistische Überprüfbarkeit. Welche nichtparametrischen Tests stattdessen genutzt werden ist Gegenstand von Abschnitt 4.4.2.5.

Trotz der beschriebenen Nachteile ist das PLS-Verfahren in Fällen formativer Modellierung aufgrund seiner grundsätzlichen Ausrichtung konkurrenzlos. Weder das Nullvarianzproblem in Kovarianzmodellen mit formativen Indikatoren noch das Identifikationsproblem ist per Definition vorhanden (Chin, 1998a: 9 f.) oder existiert bei PLS (Wold, 1982a: 200 f.). Dies zeigt, dass die Wahl der Spezifikationsart der theoretischen Konstrukte maßgeblich die Wahl zwischen CBSEM und PLS beeinflusst. Im Fall komplexer formativ spezifizierter Modelle, wie in dieser Arbeit, muss die Wahl auf das PLS-Verfahren fallen.

#### 4.4.2.4 Gütebeurteilung formativer PLS-Messmodelle

Die Gütebeurteilung von PLS-Modellen (Mess- und Strukturmodell) hat das Ziel zu klären, inwieweit das spezifizierte Modell geeignet ist, die Wirkung zwischen den beobachteten Variablen zu beschreiben. Das Beurteilungsverfahren verläuft dabei in einem mehrstufigen Prozess. Nachdem die einzelnen Messmodelle auf ihre Güte geprüft wurden, erfolgt im zweiten Schritt die Prüfung des

---

<sup>176</sup> Dies liegt auch daran, dass die Schätzwerte für die latenten Variablen teilweise die Messfehler ihrer manifesten Indikatoren beinhalten (Lohmöller, 1989: 207-12). Areskoug (1982) konnte allerdings nachweisen, dass sich Über- und Unterschätzung gegenseitig aufheben.

Strukturmodells im Hinblick auf die Reproduktionsfähigkeit des Modells auf die tatsächliche Datenstruktur.<sup>177</sup> Da im formativen Fall die Indikatoren keine austauschbaren Messungen darstellen, ist anhand der Korrelation unter den Indikatoren keine Aussage über die Güte des Messmodells zu treffen. Damit muss die Beurteilung formativer Messmodelle abweichend von der reflektiver Messmodelle erfolgen.<sup>178</sup>

#### *Inhalts- bzw. Expertenvalidität*

Um die Inhaltsvalidität zu gewährleisten muss im Rahmen eines Pretests das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen a priori beabsichtigter und tatsächlicher Indikatorzuordnung überprüft werden. Diese Expertenvalidität ergänzt die im Vorfeld der Untersuchung vorgenommene sorgfältige inhaltliche Spezifikation des Konstruktes. Testpersonen sollen die ihnen zufällig angeordneten Indikatoren den einzelnen Konstrukten zuordnen. Um die Eindeutigkeit der Zuordnung sowie deren inhaltliche Relevanz zu beurteilen, wurden von Anderson/Gerbing (1991: 734) zwei Indexe entwickelt: (1) der  $P_{sa}$ -Index als Maß für die Eindeutigkeit der Zuordnung und (2) der  $C_{sv}$ -Index als Maß für die inhaltliche Relevanz. Formal gibt der  $P_{sa}$ -Index die Anzahl der Übereinstimmungen (a priori vs. tatsächliche Zuordnung) ( $n_c$ ) im Verhältnis zu der Anzahl der befragten Personen ( $N$ ) wieder. Bei möglichen Werten zwischen 0 und 1 deutet ein größerer Wert auf ein höheres Maß an Übereinstimmung hin. Der  $C_{sv}$ -Index wird als Differenz zwischen der Anzahl der „richtigen“ ( $n_c$ ) und der am häufigsten genannten „falschen“ Zuordnungen ( $n_o$ ) im Verhältnis zur Anzahl der befragten Personen ( $N$ ) gesetzt. Bei möglichen Werten zwischen +1 und -1 deuten hohe positive Werte auf eine größere inhaltliche Relevanz hin. Bei Werten nahe -1 kann dies auf eine hohe inhaltliche Relevanz zu einer anderen als der vorgeschlagenen Konstruktdimension hindeuten.

#### *Indikatorrelevanz*

Die Bestimmung der Indikator*reliabilität* ist im formativen Fall nicht sinnvoll, da keine Angaben über die Kovarianzen der Indikatoren eines Messmodell

---

<sup>177</sup> Die Gütebeurteilung *reflektiver* Messmodelle wird an dieser Stelle nicht erläutert, da das hier verwendete PLS-Modell ausschließlich formative Indikatoren verwendet. Der interessierte Leser sei auf Götz/Liehr-Gobbers (2004a: 727 f.), Ringle (2004: 286-95), Krafft et al. (2005: 73 ff.), Herrmann (2006: 56 f.) und Eberl (2006b: 96 f.) verwiesen.

<sup>178</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Diamantopoulos/Winklhofer (2001: 271 ff.), Götz/Liehr-Gobbers (2004a: 728 ff.) und Krafft et al. (2005: 76 ff.).



existieren (Chin, 1998b: 306). Alternativ wird das Gewicht (d.h. der Beitrag) jedes Indikators zur Konstruktbildung überprüft (Indikatorrelevanz) (Sambamurthy & Chin, 1994: 231 f.). Hinweise auf die Reliabilität erhält man durch Betrachtung der Signifikanz der Gewichte (nicht Ladungen) mittels der t-Werte durch die Bootstrapping-Methode.<sup>179</sup> Zu beachten ist dabei, dass die Gewichte nicht als Faktorladungen zu interpretieren sind und damit „kleine“ Werte der Gewichte nicht als „bescheidenes“ Modell interpretiert werden sollten (Chin, 1998b: 307).<sup>180</sup> Die aus der Beurteilung reflektiver Modelle bekannte Praxis, Indikatoren mit geringen Ladungen zu eliminieren, darf im formativen Fall nicht unreflektiert vorgenommen werden. Dies sollte nur bei inhaltlicher Begründung geschehen (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 273). Begründet ist dies einerseits durch im Vorfeld getätigte theoretisch-konzeptionelle Überlegungen, die den Indikator als Bestandteil des Konstruktes sehen. Des Weiteren führte die Eliminierung von Indikatoren zu einer Verfälschung des substanziellen Inhaltes des Konstruktes, da eine Korrelation der Indikatoren nicht zwingend ist (Bollen & Lennox, 1991: 308; Jarvis et al., 2003: 202).

Hingegen wird die Eliminierung eines Indikators empfohlen, wenn Multikollinearität vorliegt und somit eine starke lineare Abhängigkeit der Indikatoren gegeben ist. Diese würde zu einer starken Verzerrung der Parameterschätzer führen und der singuläre Einfluss der Indikatoren wäre nicht mehr isolierbar (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 272). Zur Aufdeckung der Multikollinearität wird i.d.R. auf den Variance Inflation Factor (VIF) zurückgegriffen.<sup>181</sup> Dafür werden zunächst mehrere lineare Regressionen durchgeführt, bei denen je ein Indikator durch die anderen Indikatoren erklärt wird. Das im Anschluss ermittelte Bestimmtheitsmaß (Varianzanteil an der Gesamtvarianz) sollte einen Wert nahe 0 annehmen, damit von linearer Unabhängigkeit der Variablen gesprochen werden kann (Hair et al., 1998: 220 f.). Somit muss die Toleranz, definiert als  $1 - \text{Bestimmtheitsmaß}$ , Werte nahe 1 annehmen. Der VIF ergibt sich nun aus dem Kehrwert der Toleranz (Eckey et al., 2001: 93). Der Minimalwert des VIF ist +1, welcher bei einer Toleranz von 1 und damit einer linear vollkommen unabhängigen Variablen eintritt. Bei VIF-Werten von größer +1 ist erkennbar, um welchen Faktor sich die Varianzen der betroffenen Indikatoren

---

<sup>179</sup> Aufgrund des relativ geringen Standardfehlers ist die Bootstrapping- der Jackknifing-Methode zur Gütebeurteilung vorzuziehen (Efron & Tibshirani, 1998).

<sup>180</sup> Es gibt teilweise Empfehlungen einer Mindesthöhe für die Gewichte: Bei Lohmöller (1989: 60) von 0,1 und bei Chin (1998b: 324 f.) von 0,2.

<sup>181</sup> Weitere Methoden zur Aufdeckung von Multikollinearität sind die paarweise Analyse der Korrelationsmatrix der Indikatoren und die Verwendung des Konditionsindex nach Belsley et al. (1980: 117 f.). Beide Methoden sind aber nicht sehr verbreitet und werden daher hier nicht näher erläutert.

durch Multikollinearität vergrößern. Als Faustregel für einen maximalen Grenzwert sollte der VIF-Wert den Betrag von 10 nicht überschreiten (Krafft et al., 2005: 79, FN 6).

#### *Externe Validität bzw. nomologische Validität*

Der PLS-Ansatz unterstellt eine fehlerfreie Messung in formativen Messmodellen. Da die vollständige Erfassung eines Konstruktes aber nicht immer möglich ist, wird in der Literatur vorgeschlagen, die externe oder nomologische Validität zur Beurteilung der Konstruktreliabilität heranzuziehen (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 727; Krafft et al., 2005: 80 ff.; Reinartz et al., 2004: 298). Sind für das formative Messmodell zusätzliche, valide reflektive Indikatoren erhoben worden, kann die Überprüfung der externen Validität anhand eines MIMIC-Modells (Hauser & Goldberger, 1971: 81 f.) oder Zwei-Konstrukt-Modells (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 272 ff.) erfolgen. Im MIMIC-Modell werden einzelne latente Variablen sowohl durch formative als auch reflektive Indikatoren gemessen. Aufgrund fehlender Softwareintegration in den meisten PLS-Programmen wird alternativ ein Zwei-Konstrukt-Modell vorgeschlagen, worin eine sog. Phantomvariable die reflektive Operationalisierung der betrachteten latenten Variable ermöglicht. Besteht zwischen der latenten und der Phantomvariablen ein starker und signifikanter Zusammenhang, kann von externer Validität ausgegangen werden (Rindskopf, 1984).

Um die nomologische Validität nachzuweisen, ist es zwingend erforderlich, dass die Beziehungsstruktur der theoretischen Konstrukte durch eine Kausaltheorie (also theoretisch und empirisch) begründet ist (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 273; Hildebrandt, 1998: 90 ff.). Das damit geforderte Vorliegen kompletter kausaler Netzwerke leistet die vorliegende Untersuchung nicht, da das primäre Ziel die Validierung *eines* (komplexen) Konstruktes ist. Alternativ wird daher auf die Konkurrentvalidität zurückgegriffen. Hierfür ist lediglich ein theoretisch begründeter Zusammenhang zwischen zwei Konstrukten, welche zum gleichen Zeitpunkt erhoben wurden, zu zeigen. Somit ist ein komplexes nomologisches Netzwerk aus mehreren Konstrukten nicht mehr notwendig. Die nomologische Validität kann daher als eine Verallgemeinerung der Konkurrentvalidität betrachtet werden (Hildebrandt, 1998: 90 f.).

#### *Diskriminanzvalidität*

Das Fronell/Larcker-Kriterium (1981: 46) zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität stellt für formative Indikatoren kein sinnvolles Gütemaß dar, da formative Indikatoren nicht hochgradig korreliert sein müssen. Ein alternativer Vorschlag

kommt von Herrmann et al. (2006: 57), die die Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene anhand der Korrelationsmatrix prüfen. Die im PLS-Verfahren angegebenen Werte sollten dabei kleiner als 0,9 sein, um von einer hinreichenden Diskriminanzvalidität zwischen den verschiedenen Konstrukten sprechen zu können (ebd.). Tabelle 10 fasst die vorgestellten Gütekriterien, Methoden und Anforderungen für formative Messmodelle zusammen.

**Tabelle 10: Gütebeurteilung formativer Messmodelle**

Gütekriterium	Methode	Anforderung
<b>Inhaltsvalidität</b> bzw. <b>Expertenvalidität</b>	Anderson/Gerbing-Verfahren im Rahmen des Pretest	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindeutigkeit der Zuordnung: <math display="block">p_{sa} = \frac{n_c}{N}</math></li> <li>• Inhaltliche Relevanz: <math display="block">c_{sc} = \frac{n_c - n_0}{N}</math></li> <li>• Möglichst hohes Ausmaß an Übereinstimmung zwischen geplanter und tatsächlicher Indikatorzuordnung.</li> </ul>
<b>Indikatorrelevanz</b>	Interpretation der Gewichte; Prüfung auf Multikollinearität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst hoher und signifikanter Anteil an der Varianzaufteilung.</li> <li>• Elimination nur auf theoretischer Basis oder wenn <math>VIF &gt; 10</math>.</li> </ul>
<b>Externe Validität</b> bzw. <b>nomologische Validität</b>	MIMIC- oder Zwei-Konstrukt-Modell; Konkurrentvalidität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche reflektive Operationalisierung mit Prüfung von Stärke, Richtung und Signifikanz des Zusammenhangs.</li> <li>• Überprüfung von Stärke, Richtung und eines theoretisch begründeten Zusammenhangs zu einem weiteren latenten Konstrukt im Strukturmodell oder nomologischen Netzwerk.</li> </ul>
<b>Diskriminanzvalidität</b>	Korrelationsmatrix der Konstruktwerte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korrelation zwischen Konstrukten <math>&lt; 0,9</math>.</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Krafft et al. (2005: 82) und Saab (2007: 157)

#### 4.4.2.5 Gütebeurteilung des PLS-Strukturmodells

Zur Überprüfung der Güte von PLS-Strukturmodellen können anders als bei kovarianzbasierten Methoden aufgrund der wenig restriktiven Verteilungsannahmen keine inferenzstatistischen Tests durchgeführt werden. Daher wird hier auf nicht-parametrische Tests zurückgegriffen (Herrmann et al., 2006: 57).

##### *Bestimmtheitsmaß*

Das Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ) bildet den wichtigsten Anhaltspunkt zur Beurteilung der Güte des Strukturmodells. Es gibt die Höhe bzw. den Anteil der erklärten Varianz des latenten Konstrukts an der Gesamtvarianz wieder und misst damit die Güte der Anpassung einer Regressionsfunktion an die empirisch gewonnen Indikatoren („goodness of fit“) (Backhaus et al., 2003: 63). Eine optimale Höhe des  $R^2$  lässt sich pauschal nicht festlegen und hängt von der Problemstellung ab (ebd.: 96). Bei möglichen Werten zwischen 0 und 1 bemerken Gefen et al.: „No official guidelines exist, but, clearly the larger these values, the better“ (2000: 44). Den Äußerungen von Chin folgend, sind Ergebnisse für ein  $R^2$  von 0,67 als substanziell, von 0,33 als durchschnittlich und von 0,19 als schwach einzustufen (1998b: 323).<sup>182</sup> Hingegen ist nach Homburg/Baumgartner (1998: 364) ein Mindestwert für die erklärte Varianz nur dann sinnvoll einzufordern, wenn das Ziel der Untersuchung in der jeweils vollständigen Erklärung der endogenen latenten Variablen liegt.

##### *Pfadkoeffizienten*

Die Pfadkoeffizienten des Strukturmodells sind hinsichtlich ihrer Höhe, ihres Vorzeichens und ihres Signifikanzniveaus zu beurteilen. Aus Anwendungen der Kleinstquadrateschätzung sind diese wie  $\beta$ -Koeffizienten zu interpretieren (Krafft et al., 2005: 83). Finden sich die postulierten Vorzeichen mit signifikanten Werten wieder, zeigt dies eine Unterstützung der angenommenen Zusammenhänge. Mithilfe der Bootstrapping-Methode können die t-Werte überprüft werden (Venak et al., 2005: 666).

---

<sup>182</sup> Hierzu ist anzumerken, dass in den wenigsten empirischen Untersuchungen mit dem PLS-Verfahren ein Bestimmtheitsmaß von 0,67 oder größer erzielt wurde. Dies mag nicht zuletzt an der im Vergleich zu kovarianzbasierten Verfahren konservativeren PLS-Schätzung liegen (vgl. Abschnitt 4.4.2.3).

*Erklärungsbeitrag (Effektgröße)*

Ob eine unabhängige Variable einen substantiellen Einfluss (und damit Erklärungsbeitrag) auf die abhängige Variable ausübt, kann mit der Effektgröße ( $f^2$ ) bestimmt werden (Chin, 1998b: 316 f.; Cohen, 1988: 410-13). Formal wird die Effektgröße mit folgender Formel berechnet:

$$f^2 = \frac{R_{incl}^2 - R_{excl}^2}{1 - R_{incl}^2}$$

Die Änderung des Bestimmtheitsmaßes der abhängigen Variablen wird berechnet, indem das Strukturmodell einmal inklusive ( $R_{incl}^2$ ) und einmal exklusive ( $R_{excl}^2$ ) der betrachteten unabhängigen Variablen berechnet wird. Den Beurteilungen von Cohen (1988: 413) und Chin (1998b: 316) folgend bedeuten dabei Werte von 0,02, 0,15 und 0,35 einen schwachen, moderaten oder substantiellen Einfluss der exogenen latenten Variable auf die in Beziehung zu ihr stehenden latenten endogenen Variablen.

*Prognoserelevanz*

Zuletzt kann die Prognoserelevanz des Strukturmodells anhand des Stone-Geisser-Kriteriums ( $Q^2$ ) überprüft werden (Chin, 1998a: 15; Fornell & Cha, 1994: 71 ff.; Geisser, 1975: 320; Stone, 1974).  $Q^2$  zeigt dem Untersuchenden an, wie gut die empirisch erhobenen Daten mithilfe des Modells und der PLS-Parameter rekonstruiert werden können (Fornell & Cha, 1994: 72). Der Test wird mit der sog. Blindfolding-Prozedur durchgeführt, die während der Schätzung systematisch einen Teil der Rohdatenmatrix als nicht vorhanden annimmt. Anschließend werden die daraus ermittelten Parameterschätzer zur Berechnung der fehlenden Daten verwendet. Formal wird das Stone-Geisser-Kriterium mit folgender Formel berechnet:

$$Q_j^2 = 1 - \frac{\sum_k E_{jk}}{\sum_k O_{jk}}$$

Die Prognosefehler werden mit den verbleibenden Daten aus der Blindfolding-Prozedur durch den Vergleich mit den tatsächlichen Werten berechnet.  $E_{jk}$  stellt dabei die Quadratsumme der Prognosefehler und  $O_{jk}$  die Quadratsumme aus der Differenz von geschätztem Wert und Mittelwert der verblei-

benden Daten dar. Das endogene Messmodell wird durch den Index  $\hat{J}$  abgebildet, und  $\hat{k}$  repräsentiert den Laufindex über alle Indikatoren des Messmodells. Ergibt sich für  $Q^2$  ein Wert von größer als 0, kann von einer ausreichenden Prognosefähigkeit des Modells ausgegangen werden (Chin, 1998b: 318; Fornell & Cha, 1994: 73; Hahn, 2002: 104).

#### *Globales Gütemaß (GoF)*

Wie in Abschnitt 4.4.2.3 bereits erläutert ist die Berechnung eines globalen Gütekriteriums bei PLS problematisch. Die Entwicklung eines solches Globalkriterium wird von einigen Forschern allerdings vorangetrieben. Daher soll hier ein von Tenenhaus et al. (2005: 173) entwickelter „Goodness-of-fit-Index“ (GoF) kurz vorgestellt werden. Die Formel lautet:

$$GoF = \sqrt{\text{communality} \times \overline{R^2}}$$

Der erste Term unter der Wurzel gibt die mittlere Kommunalität (Korrelation zwischen Indikator und Konstrukt) im gesamten Strukturmodell wieder und ist damit als Gütemaß für das äußere Modell charakterisiert. Der zweite Term unter der Wurzel stellt den Mittelwert der  $R^2$ -Werte aller endogenen latenten Variablen dar und ist somit Ausdruck der Erklärungsgüte der endogenen Variablen für das innere Modell. Problematisch ist die Tatsache, dass hiermit ein absolutes Gütemaß konzipiert wurde, das nicht auf einen Maximalwert normiert ist. Die generelle Kritik an dem Maß ist seine geringe Aussagekraft (Eberl, 2006b: 94). So kann das Maß bei Modellvergleichen allerdings als „Trade-off-Gütekriterium“ von Nutzen sein. So gestehen Tenenhaus et al. auch ein, „the GoF represents an operational solution (...) as it may be meant as an index for validationg the PLS model globally“ (2005: 173). In bisherigen Veröffentlichungen ist der GoF bisher allerdings kaum eingesetzt worden.

Tabelle 11 fasst die vorgestellten Gütekriterien, Methoden und Anforderungen für PLS-Strukturmodelle zusammen.<sup>183</sup>

<sup>183</sup> Der hier vorgestellte GoF-Index von Tenenhaus et al. (2005: 173) wird bewusst nicht in die tabellarische Zusammenfassung aufgenommen wurde, da er wie erwähnt wenig aussagekräftig ist, stark kritisiert und bisher nur selten eingesetzt wird.

**Tabelle 11: Gütebeurteilung des Strukturmodells**

Gütekriterium	Methode	Anforderung
<b>Bestimmtheitsmaß</b>	Anteil der erklärten Varianz $R^2$ (wie bei multipler Regression)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>R^2</math> möglichst groß</li> <li>• Anforderung je nach Erklärungsziel</li> <li>• <math>R^2</math> von 0,67 substanziell, von 0,33 durchschnittlich und von 0,19 schwach</li> </ul>
<b>Pfadkoeffizienten</b>	Standard. $\beta$ - Koeffizienten; t-Statistik aus Resampling-Prozedur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signifikante Koeffizienten</li> <li>• Vorzeichen gemäß Hypothese</li> </ul>
<b>Erklärungsbeitrag</b>	$f^2$ Effektgröße nach Chin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>f^2</math> von 0,02 schwacher, 0,15 moderater und 0,35 substanzieller Einfluss</li> </ul>
<b>Prognoserelevanz</b>	$Q^2$ Stone-Geisser-Kriterium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>Q^2 &gt; 0</math></li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Krafft et al. (2005: 85) und Saab (2007: 160)

## KAPITEL 5: EMPIRISCHE ÜBERPRÜFUNG UND ERGEBNISSE

### 5.1 Datenbasis

#### 5.1.1 Pretest der Konstruktindikatoren

Bevor die zur Messung des Konstruktes PA verwendeten Indikatoren in den Fragebogen aufgenommen werden können, sind diese einem Pretest zu unterziehen. Das an dieser Stelle verwendete Verfahren folgt den Empfehlungen von Anderson/Gerbing (1991: 733 f.), die ein forschungspragmatisches Verfahren vorschlagen.<sup>184</sup> Mithilfe der Berechnung zweier Indizes ist eine quantifizierte Beurteilung der Eignung der Indikatoren bzw. deren Inhalts-/Expertenvalidität möglich. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Indikatoren reflektiv oder formativ spezifiziert sind. In dem Verfahren wird eine Gruppe von Personen gebeten, die zufällig angeordneten Indikatoren der einzelnen Konstruktdimensionen der ihrer Einschätzung nach „richtigen“ Konstruktdimension zuzuordnen. Als Pretest-Teilnehmer kommen grundsätzlich neben fachlichen Experten auch die für die Erhebung anvisierte Zielgruppe in Frage. Die empfohlene Größe der Pretest-Gruppe liegt zwischen 12 und 30 Personen.

Um die *Eindeutigkeit der Indikatorzuordnung* sowie deren *inhaltliche Relevanz* zu beurteilen, wurden von Anderson/Gerbing (ebd.: 734) zwei Indizes entwickelt: (1) der  $P_{sa}$ -Index als Maß für die Eindeutigkeit der Zuordnung und (2) der  $C_{sv}$ -Index als Maß für die inhaltliche Relevanz. Formal gibt der  $P_{sa}$ -Index<sup>185</sup> die Anzahl der Übereinstimmungen ( $n_c$ ) (a priori vs. tatsächliche Zuordnung) im Verhältnis zu der Anzahl der befragten Personen ( $N$ ) wieder. Der mögliche Wertebereich liegt zwischen 0 und 1, wobei höhere Werte ein entsprechend höheres Maß an Übereinstimmung und damit Eindeutigkeit der Zuordnung bedeuten. Der  $C_{sv}$ -Index<sup>186</sup> wird als Differenz zwischen der Anzahl der „richtigen“ ( $n_c$ ) und der am häufigsten genannten „falschen“ Zuordnungen ( $n_0$ ) im Verhältnis zur Anzahl der befragten Personen ( $N$ ) gesetzt. Bei möglichen Werten zwischen +1 und -1, deuten hohe positive Werte auf eine größere

---

<sup>184</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden auch Fassott/Eggert (2005: 41 f.), Krafft et al. (2005: 76 f.) sowie die Erläuterungen in Abschnitt 4.4.2.4.

<sup>185</sup> Die Bezeichnung  $P_{sa}$  bedeutet: „proportion of substantive agreement“.

<sup>186</sup> Die Bezeichnung  $C_{sv}$  bedeutet: „substantive-validity coefficient“.



inhaltliche Relevanz hin. Bei Werten nahe -1 kann dies auf eine hohe inhaltliche Relevanz zu einer anderen als der vorgeschlagenen Konstruktdimension hindeuten. Die Ergebnisse des Pretests sind in Tabelle 12 wiedergegeben.

**Tabelle 12: Ergebnisse des Indikator-Pretests**

Nr.	Indikator (Kurzbezeichnung)	N	$n_c$	$n_0$	$p_{sa} = \frac{n_c}{N}$	$c_{sc} = \frac{n_c - n_0}{N}$
1	Akt01	21	21	0	1	1
2	Akt02	21	21	0	1	1
3	Akt03	21	19	2	0,90	0,81
4	Akt04	21	21	0	1	1
5	Akt05	21	20	1	0,95	0,90
6	Orga01	21	21	0	1	1
7	Orga02	21	21	0	1	1
8	Orga03	21	20	1	0,95	0,90
9	Orga04	21	18	3	0,86	0,71
10	Orga05	21	19	2	0,90	0,81
11	Stra01	21	21	0	1	1
12	Stra02	21	20	1	0,95	0,90
13	Stra03	21	21	0	1	1
14	Stra04	21	20	1	0,95	0,90

Quelle: Eigene Darstellung

Für den Pretest wurden insgesamt 21 Personen (N) befragt. Davon stammten ein Drittel (7) aus einem fachlichen wissenschaftlichen Personenkreis (Forschungsbereiche CPA und PA) und zwei Drittel (14) der Personen waren der anvisierten Zielgruppe (Leitungspersonen im Bereich PA) zuzuordnen. Insgesamt ist festzustellen, dass sowohl hinsichtlich der Eindeutigkeit der Zuordnung als auch in Bezug auf die inhaltliche Relevanz sehr zufrieden stellende Indexwerte erzielt wurden. Damit kann für das Konstrukt PA von einer hinreichenden Inhalts- bzw. Expertenvalidität ausgegangen werden.

### 5.1.2 Datenerhebung und Stichprobenumfang

Die Bestimmung und Erläuterung der in dieser Arbeit genutzten Erhebungsmethoden ist bereits in Abschnitt 4.4 erfolgt. So werden zunächst problemzentrierte Interviews mit Vertretern und Experten im Bereich PA geführt und anschließend erfolgt im quantitativen Teil die Durchführung einer Fragebogenerhebung. Die Spezifik des Forschungsvorhabens erlaubt es nicht, die Analyse auf Sekundärdaten zu stützen, und so sind Primärdaten zu erheben. Zudem ist wie in den Abschnitten 2.1.2 und 2.1.3 erläutert die Verfügbarkeit von Sekundärinformationen stark begrenzt.

#### *Interviews*

Die Durchführung der problemzentrierten Interviews fand von Januar 2006 bis Februar 2007 statt.<sup>187</sup> Insgesamt wurden 42 Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 70 Minuten geführt. Die kürzesten Interviews dauerten 30 Minuten, die längsten bis zu 160 Minuten. Unter den 42 Interviewpartnern befanden sich achtzehn Unternehmens-, sechs Verbands-, sechs PA-Agentur-, sechs Wissenschafts-, vier Politik-, ein Gewerkschaftsvertreter und zwei Journalisten. Damit wurde ein sehr breites Spektrum an Akteuren, die im Bereich PA in Deutschland aktiv sind, abgedeckt. Die interviewten Personen hatten in der Mehrheit Führungspositionen in ihren Organisationen inne. Die Auswahl von Interviewpartnern in Führungspositionen (bspw. Leiter Hauptstadtbüro, Geschäftsführer oder Vorstand) bot die Möglichkeit, einen breiten Überblick der Thematik PA in der betreffenden Organisation und in ihren Funktionsweisen zu bekommen. Eine Liste der geführten Interviews ist zur Übersicht in Anhang 2 abgedruckt.

Die Mehrheit der Unternehmensvertreter in der Gesamtgruppe wurde bewusst gewählt, damit zum einen die Unternehmensperspektive der Untersuchung berücksichtigt werden kann. Zum anderen konnten so für den im Anschluss erstellten Fragebogen alle für die PA-Arbeit im Unternehmen potentiell relevanten Facetten aufspürt und erfasst werden. Die leitfadengestützten Interviews wurden in der überwiegenden Mehrheit aufgezeichnet und anschließend in Teilen paraphrasiert.<sup>188</sup> Im direkten Anschluss an die Interviews wurde zusätzlich ein Gedächtnisprotokoll angefertigt, welches neben allgemeinen

---

<sup>187</sup> Vier weitere Interviews fanden im Juli und August 2007 mit Experten für die europäische PA-Ebene statt, d.h. nach Ende der Fragebogenerhebung. Dabei ging es primär um die Einschätzung der Ergebnisse der Fragebogenerhebung, und es wurde in den Gesprächen insb. auf die Interpretation der Studienergebnisse zu PA auf europäischer Ebene fokussiert.

<sup>188</sup> Der Interviewleitfaden ist in Anhang 1 abgedruckt.

Angaben zur Person, die wichtigsten Gesprächsinhalte sowie besondere Vorkommnisse in Stichpunkten enthält (Miles & Huberman, 1994: 51-55). Bis auf drei telefonische Interviews wurden alle Gespräche bei einem persönlichen Treffen, meist in den Arbeitsräumen der befragten Person, geführt. Die persönlichen Treffen hatten den Vorteil, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen, in der – unterstützt durch die Zusage der Anonymisierung – auch sensible und heikle Fragen erörtert werden konnten.

### *Fragebogenerhebung*

Für die Fragebogenerhebung ist im Vorfeld der Versendung des Fragebogens (a) der erforderliche Stichprobenumfang zu ermitteln und (b) die Auswahl der richtigen Schlüsselinformanten, der sog. „key informants“, zu treffen.

Der *Stichprobenumfang* kann und sollte mithilfe der Poweranalyse bestimmt werden. Dabei müssen folgenden Kennziffern berücksichtigt werden: (1) Die Fehlerwahrscheinlichkeit  $\alpha$  (Signifikanzniveau), (2) die statistische Power des Tests und (3) die Effektgröße (Cohen, 1988: 9f.; McQuitty, 2004: 176f.).<sup>189</sup> Die Fehlerwahrscheinlichkeit  $\alpha$  gibt die Wahrscheinlichkeit an, eine Nullhypothese abzulehnen, obwohl sie richtig ist, also den sog. Fehler 1. Art. Im Allgemeinen wird ein Wert für  $\alpha = 0,05$  angenommen (Cohen, 1977). Die statistische Power des Tests stellt die Wahrscheinlichkeit dar, eine falsche Nullhypothese abzulehnen, so dass ein möglichst hoher Wert gegeben sein sollte. Die Power errechnet sich aus  $1-\beta$ . Die Größe  $\beta$  bezeichnet dabei den sog. Fehler 2. Art (auch  $\beta$ -Fehlerwahrscheinlichkeit genannt). Eine hohe Power bedeutet daher auch, dass die Wahrscheinlichkeit, eine Nullhypothese fälschlicherweise *nicht* abzulehnen, gering gehalten wird. Im vorliegenden Fall wird die gewünschte Power mit 0,8 festgelegt.<sup>190</sup> Und schließlich bezeichnet die Effektgröße die Stärke der Beziehung zwischen den Variablen der Stichprobe und somit den Grad, zu dem man annimmt, dass die Nullhypothese nicht zutrifft. Die für den Forscher im Vorfeld unbekannte Größe wird als Differenz zwischen der Null- und der Alternativhypothese interpretiert. Um eine angemessene Stichprobengröße zu ermitteln, wird eine Effektgröße von 0,25 festgelegt.<sup>191</sup>

Dem Berechnungsvorgang von Cohen (1988: 446) folgend, lässt sich mit den oben aufgeführten Werten eine Mindeststichprobengröße von  $N = 86$  für die

---

<sup>189</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden auch Cashen/Geiger (2004), Murphy/Myros (2004) und Marcoulides/Saunders (2006: v).

<sup>190</sup> Damit wird der allgemeinen Empfehlung gefolgt (Cashen & Geiger, 2004: 155).

<sup>191</sup> Dieser Wert liegt zwischen einer mittleren (0,15) und großen (0,35) Effektgröße (Cohen, 1988: 412 ff.).

vorliegende Untersuchung ermitteln. Dieser als Untergrenze zu verstehende Wert soll nicht davon abhalten, eine möglichst hohe Fallzahl für diese Untersuchung zu erreichen, womit die Methode der Fragebogenerhebung zu empfehlen ist.

Die Vorteile und Voraussetzungen einer Fragebogenerhebung wurden bereits ausführlich in Abschnitt 4.4.1.2 dargestellt. Zu nennen sind an dieser Stelle daher in Kürze die Vorteile:

- Zeit: Keine Notwendigkeit von Terminvereinbarungen.
- Anonymität: Schriftliche Zusicherung mit Anschreiben im Vorfeld
- Keine systematischen Verzerrungen durch den Einfluss des Interviewers.
- Geschlossene Fragen, die die für kausalanalytische Untersuchungen notwendige Voraussetzung einer stetigen Verteilung der Items mit multi-item Ratingskalen erfüllt. Hier wurde die Mehrheit der Items der einzelnen Subdimensionen auf einer siebenstufigen Ratingskala erfasst.<sup>192</sup>

Um dem potentiellen Nachteil einer niedrigen Rücklaufquote entgegenzuwirken, wurden eine Reihe von Motivations- und Erinnerungsmaßnahmen im Laufe der Erhebung unternommen (vgl. hierzu Abschnitt 4.4.1.2). So wurde bspw. der Anreiz eines kostenlosen und exklusiven Studienberichtes gesetzt, die Bearbeitungszeit durch eine übersichtliche Struktur des Fragebogens auf maximal 15 Minuten reduziert, eine teilweise telefonische Ankündigung und Erläuterung zur Studie bei den Teilnehmern noch vor dem eigentlichen Versand des Fragebogens durchgeführt und zusätzlich ein persönliches Anschreiben sowie drei Erinnerungsschreiben formuliert und versandt (vgl. Anhang 3, 6, 7 und 8). Um Unklarheiten beim Ausfüllen des Fragebogens zu Vermeiden und damit einem frühzeitigen Abbrechen entgegenzuwirken, wurde der gesamte Fragebogen einem Pretest unterzogen.<sup>193</sup>

Die *Auswahl der richtigen Schlüsselinformanten* ist Gegenstand der folgenden Erläuterungen. Sognannte „key informants“ zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Gruppe der Organisationsmitglieder besser als andere über den Un-

---

<sup>192</sup> Von einer stetigen Verteilung kann ab einer Skalenbreite von vier Stufen ausgegangen werden (Bentler & Chou, 1987: 88). Für die Items „Akt01“ und „Orga05“ wurde eine sechsstufige Rankingskala verwendet. Das Item „Orga03“ ist metrisch skaliert, so dass von einer stetigen Verteilung ausgegangen werden kann.

<sup>193</sup> Der Pretest erfolgte im März/April 2007 anhand von schriftlichen Befragungen und persönlichen Gesprächen mit Praktikern und Wissenschaftlern. Im Ergebnis wurden geringe Veränderungen bei einigen wenigen Formulierungen vorgenommen sowie einige zusätzliche Fragen ergänzt.

tersuchungsgegenstand informiert sind (Campbell, 1955: 339 ff.). Dies ermöglicht es, valide Aussagen über den Untersuchungsgegenstand zu erhalten, ohne *alle* Beteiligten in die Befragung zu integrieren.<sup>194</sup> Die Alternative eines „multiple key informant“-Ansatzes erscheint hingegen aus mehreren Gründen nicht praktikabel (Strauss, 1997: 517). So setzt die vollständige Erfassung aller beteiligten Personen voraus, dass Kenntnisse über die genaue Gruppengröße und -zusammensetzung vorhanden sind. Eine zeitgleiche Befragung mehrerer Personen eines Unternehmens enthält die Gefahr von Reaktanz, welche zur Antwortverweigerung führen kann. Dem Kostenvorteil durch einheitliche Fragebögen tritt die Notwendigkeit von individualisierten Fragebögen (z.B. nach Hierarchieebene od. Funktionsbereich) entgegen. Und des Weiteren stellt sich die Frage, ob und wie die gewonnenen Daten für die Analyse gewichtet und aggregiert werden können (Van Bruggen et al., 2002: 471). Diese sowie forschungspragmatische Gründe in Form zeitlicher und finanzieller Restriktionen sprechen für die Verwendung eines „key informant“-Ansatzes. „The key informant approach (...) allows measures to be specifically designed to tap a particular theoretical construct. Furthermore, key informant reports may be highly efficient alternative to aggregated measurement approaches (...)“ (Heide & John, 1995: 539).

Um die Beantwortung des Fragebogens durch adäquate Schlüsselinformanten sicherzustellen, findet zunächst eine Vorauswahl der potenziell geeigneten Teilnehmer statt. Da für den Bereich PA keine speziellen Adressregister oder Datenbanken für den deutschsprachigen Raum verfügbar sind, wurde eine intensive Eigenrecherche per Internet und Telefon durchgeführt. Recherchiert wurde nach den verantwortlichen Personen für den Bereich PA in den in Frage kommenden Großunternehmen. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte anhand der im HDax® an der Frankfurter Börse gelisteten Unternehmen<sup>195</sup> sowie aus der Auflistung der nach dem Umsatz 200 größten Unternehmen in Deutschland.<sup>196</sup>

Der zeitliche Aufwand durch die telefonische Eigenrecherche wurde kompensiert durch die Möglichkeit, schon vor Versendung der Fragebögen die Schlüs-

---

<sup>194</sup> Dabei ist die Validität sog. „(single) key informants“ in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung nicht unumstritten geblieben (Ernst, 2003; Kumar et al., 1993).

<sup>195</sup> Der HDAX® fasst die Werte aller 110 Unternehmen aus den Auswahlindizes DAX®, MDAX® und TecDAX® zusammen. Damit stellt er einen gegenüber DAX® verbreiterten, branchenübergreifenden Index der größten Werte aus dem Prime Standard dar.

<sup>196</sup> Eine Liste der 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen ist dem jährlich erscheinenden Ranking der deutschen Tageszeitung „Die Welt“ entnommen und bezieht sich auf das Jahr 2006 (Die Welt 2006).

selinformanten über die bevorstehende Erhebung zu informieren und in einem kurzen telefonischen Gespräch ein Maß an Glaubwürdigkeit und Interesse bei den potentiellen Teilnehmern zu erzielen. Dieses Vorgehen hat sich m.E. nach positiv auf die erzielte Rücklaufquote ausgewirkt. In der vorliegenden Untersuchung wird daher davon ausgegangen, dass die befragten Organisationsmitglieder in ihrer Position als Schlüsselinformanten über einen vertieften Überblick in die verschiedenen Bereiche ihrer Organisation und ein hinreichendes Wissen über den Forschungsgegenstand verfügen. Um eine zusätzliche Ex-post-Überprüfung der Schlüsselinformanten durchführen zu können, wurden einige Merkmale im Fragebogen erfasst, die für die Auskunftsfähigkeit herangezogen werden können (Kumar et al., 1993: 1636 ff., 1645 f.). Diese sind (vgl. hierzu Fragebogenteil E in Anhang 4):

- Vollständigkeit und Konsistenz der Antworten<sup>197</sup>
- Berufliche Position der Befragten
- Zeitraum, in dem die befragte Person im Unternehmen tätig ist (in Jahren)
- Zeitraum, in dem die befragte Person in der betrachteten Unternehmensfunktion tätig ist (in Jahren)
- Zeitraum, in dem die befragte Person im betrachteten Bereich insgesamt (vorherige Tätigkeiten eingeschlossen) tätig ist (in Jahren)

Ein Ausschluss soll nur bei denjenigen Fragebögen erfolgen, die nach dem Gesamteindruck zu urteilen Zweifel wecken, dass diese vom adressierten Schlüsselinformanten nicht selbst beantwortet wurden. Um den Ausschluss eines Fragebogens vorzunehmen wird konservativ vorgegangen, d.h. kein einzeln fragwürdig erscheinender Wert, sondern der Gesamteindruck entscheidet über die Elimination aus dem Sample.

### 5.1.3 Datengrundlage und Stichprobenstruktur

Die Datengrundlage der Hauptuntersuchung basiert auf der schriftlichen Befragung von 218 Unternehmen bzw. deren Repräsentanten, welche im Zeitraum von April bis Juni 2007 durchgeführt wurde. Sechs Fragebögen konnten wegen Ausscheidens des Ansprechpartners oder fehlerhafter Adresse nicht zugestellt werden. Zwanzig Unternehmen haben ihre Teilnahme an der Studie v.a. aus zeitlichen Gründen abgesagt.<sup>198</sup> Nach der Zusendung von drei Erinne-

---

<sup>197</sup> Die Konsistenz der Angaben wurde u.a. durch einen Vergleich der „reversed coded“ Items mit nicht revers formulierten Pendanten bei gleichem Skalenswert beurteilt.

<sup>198</sup> Davon haben drei Unternehmen mitgeteilt, dass sie sich grundsätzlich nicht an schriftlichen Erhebungen beteiligen.

rungsschreiben wurden bis zum Ende des Befragungszeitraums 103 Fragebögen zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 47,2%. Um eine Verzerrung des Datensatz zu verhindern, musste ein Fragebogen aus dem Sample eliminiert werden, da die Angaben keinen konsistenten Eindruck gemacht haben. Die restlichen 102 Fragebögen (Nettostichprobenumfang) wurden für die weitere Analyse herangezogen.<sup>199</sup> Die bereinigte Rücklaufquote beläuft sich auf einen überaus zufriedenstellenden Wert von 46,8%. Damit wird die geforderte Mindeststichprobengröße von 86 weit überschritten. Tabelle 13 zeigt im Überblick die Strukturkriterien der Stichprobe.

---

<sup>199</sup> Vereinzelt fehlende Werte wurden in SPSS mithilfe der Mittelwerte-Prozedur ersetzt.

**Tabelle 13: Strukturkriterien des Stichprobe (Teil 1)**

<b>Kriterium</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Stichprobenanteil (in %)</b>
<b>Stammsitz</b>		
Deutschland	78	76,4
Nordamerika	12	11,8
EU	10	9,8
Sonstiges Gebiet	2	2,0
Gesamt	102	100,0
<b>Rechtsform</b>		
AG	63	61,7
GmbH	29	28,4
GmbH & Co. KG	2	2,0
Personengesellschaft	2	2,0
Sonstiges	6	5,9
Gesamt	102	100,0
<b>Branche</b>		
Produzierendes Gewerbe	19	18,6
Energie	16	15,7
Transport und Verkehr	15	14,7
Banken und Versicherungen	13	12,7
Nahrung und Genuss	9	8,8
Telekommunikation	8	7,9
sonstige Dienstleistungen	8	7,9
Chemie, Pharma, Biotechnologie	4	3,9
Sonstige Branchen	10	9,8
Gesamt	102	100,0



**Tabelle 13: Strukturkriterien des Stichprobe (Teil 2)**

Kriterium	Anzahl	Stichprobenanteil (in %)
<b>Mitarbeiterzahl</b>		
Deutschland:		
Bis 500 Mitarbeiter	5	4,9
501-2.000	20	19,8
2.001-10.000	29	28,7
10.001-25.000	20	19,8
25.000-50.000	12	11,9
> 50.000	15	14,9
Gesamt	101	100,0
Median	7.500	

Quelle: Eigene Darstellung

Von den 102 teilgenommenen Unternehmen haben mit 76,4% über drei Viertel ihren *Stammsitz* in Deutschland. Damit haben knapp 25% der Unternehmen einen Stammsitz im Ausland. Bei der *Rechtsform* überwiegt die Kapitalgesellschaft (61,7% AGs und 28,4% GmbHs). Die Branchenzugehörigkeit zeigt eine große Heterogenität auf, so dass von einer Verzerrung der Ergebnisse aufgrund einer Branchenspezifität nicht ausgegangen werden kann. Die vier am stärksten vertretenen *Branchen* sind das produzierende Gewerbe mit 18,6%, die Energiebranche mit 15,7%, der Sektor Transport und Verkehr mit 14,7% sowie die Banken- und Versicherungsbranche mit 12,7%. Der Median der *Mitarbeiterzahlen* für Deutschland liegen bei 7.500 Mitarbeitern, wobei die größte Gruppe von Unternehmen mit 28,7% zwischen 2.001 und 10.000 Mitarbeitern hat (vgl. Tabelle 13). Über drei Viertel der Unternehmen haben mehr als 2.001 Mitarbeiter, so dass mehrheitlich Großunternehmen erfasst wurden. Die Datengrundlage ist insgesamt als heterogen genug einzustufen, so dass ein überproportionaler Einfluss bestimmter Strukturkriterien ausgeschlossen werden kann. Eine Beurteilung der Repräsentativität der Stichprobe kann allerdings nicht vorgenommen werden, da hierfür kein passendes statistisches Material zur Verfügung steht.

Die berufliche Position der Teilnehmer verteilt sich in der Stichprobe wie folgt: Vorstandsmitglied 1%, Abteilungsleiter 51%, Leiter Unternehmensrepräsentanz 28,4% (davon 86,2% in Berlin, 6,9% in einer Landeshauptstadt und 6,9% in

Berlin und Brüssel), Mitarbeiter 19,6% und sonstige Positionen 9,8%.<sup>200</sup> Die Mehrheit der Teilnehmer hat demnach eine leitende Funktion in den Unternehmen inne. Damit wurde die anvisierte Zielgruppe der Führungspersonen im Bereich PA als Schlüsselinformanten mit der Studie erreicht. Die Hälfte der Teilnehmer arbeitet seit bis zu sechs Jahren in ihrem heutigen Unternehmen, wobei die durchschnittliche Dauer der Tätigkeit im aktuellen Unternehmen bei 9,2 Jahren liegt. Gefragt nach der Dauer im PA-Bereich im aktuellen Unternehmen, ergibt sich eine durchschnittliche Jahreszahl von 4,8 Jahren. Vorherige Tätigkeiten eingeschlossen arbeiteten die Befragten im Durchschnitt insgesamt 8,6 Jahre im PA-Bereich. Die Hälfte gab an, dass sie schon sieben Jahre Berufserfahrung im Bereich PA gesammelt hat (Tabelle 14).

**Tabelle 14: Tätigkeitsdauer der Befragten im Unternehmen und im Bereich Public Affairs**

	<b>Tätigkeit im jetzigen Unternehmen</b> (in Jahren)	<b>Tätigkeit im PA-Bereich im jetzigen Unternehmen</b> (in Jahren)	<b>Tätigkeit im PA-Bereich insgesamt</b> (vorherige Tätigkeiten eingeschlossen; in Jahren)
Mittelwert	9,2	4,8	8,6
Median	6	4	7
Standardabweichung	8,4	4,0	6,9
N	100	96	97

Quelle: Eigene Darstellung

Durch diese Angaben kann m.E. nach von einer hinreichenden Kompetenz und Sachkundigkeit der Befragten in Bezug auf den hier aufgeworfenen Untersuchungsgegenstand PA ausgegangen werden. Damit sind auch die Voraussetzung des „key informant“-Ansatzes erfüllt.

<sup>200</sup> Die Positionsbezeichnungen schließen auch gleichzeitig die weiblichen Bezeichnungen ein. Aus Gründen der Vereinfachung und da in der Stichprobe der Frauenanteil lediglich 19% beträgt, wurden an dieser Stelle einheitlich die männlichen Bezeichnungen gewählt.

## 5.2 Überprüfung der Reliabilität und Validität des Konstruktes Public Affairs

Das spezifizierte Konstrukt PA ist gemäß den konzeptionell-theoretischen und methodischen Ausführungen in Kapitel 4 in Abbildung 13 grafisch dargestellt. Erkennbar ist, dass es sich um ein komplexes, mehrdimensionales Konstrukt handelt. An der Pfeilrichtung zwischen den Items und Konstruktdimensionen sowie zwischen den Subdimensionen und den Dimensionen höherer Ordnung ist erkennbar, ob es sich um eine reflektive oder formative Beziehung handelt.

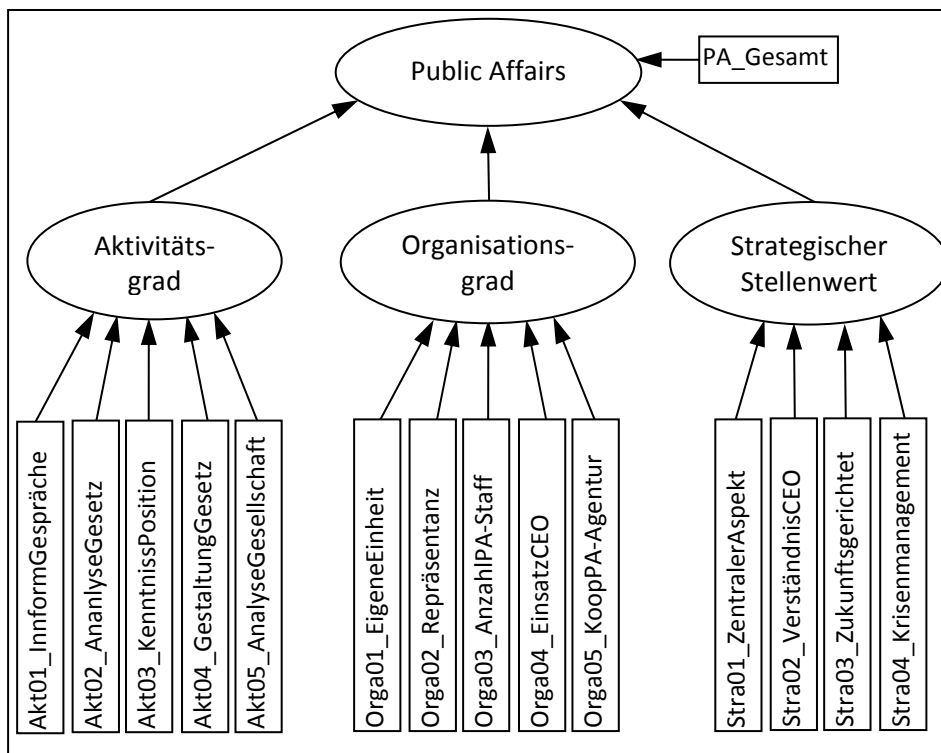


Abbildung 13: Das spezifizierte Konstrukt Public Affairs

Quelle: Eigene Darstellung

Wie deutlich wird sind alle Beziehungen des Konstruktes PA formativ spezifiziert worden.<sup>201</sup>

Das weitere Vorgehen bei der Überprüfung des Reliabilität und Validität baut sich wie folgt auf. Zunächst werden in Abschnitt 5.2.1 die einzelnen Bestandteile des Modells geprüft. Das Messmodell der Dimension Aktivitätsgrad ist mit fünf formativen Items, die Dimension Organisationsgrad ebenfalls mit fünf formativen Items und die Dimension strategischer Stellenwert mit vier formativen Items operationalisiert worden. Das Vorgehen der Prüfung entspricht prinzipiell den Erläuterungen in Abschnitt 4.4.2.4. Anschließend erfolgt die Überprüfung der Diskriminanzvalidität der latenten Variablen (Abschnitt 5.2.1.4). Die Überprüfung des Gesamtmodells in Abschnitt 5.2.2 erfolgt auf Grundlage des in Abschnitt 4.4.2.5 empfohlenen Vorgehens. Dabei erfolgt eine quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität der PA-Dimensionen mithilfe eines zusätzlich erhobenen formativen Items für die (globale) PA-Dimension (Abschnitt 5.2.2.1). Abschließend wird in Abschnitt 5.2.2.2 die Konkurrentvalidität überprüft.

## 5.2.1 Prüfung der Bestandteile des Modells

### 5.2.1.1 Prüfung der Dimension Aktivitätsgrad

Wie aus Abschnitt 4.1 ersichtlich wird, liegt für die Dimension Aktivitätsgrad ein formatives Messmodell vor. Demnach verursachen die Indikatoren die latente Variable Aktivitätsgrad und nicht umgekehrt wie im reflektiven Fall.<sup>202</sup> So ergibt die Gesamtheit aller Indikatorausprägungen der verschiedenen Aktivitätsfacetten den gesamten Aktivitätsgrad. Die Veränderung der Ausprägung eines Indikators führt bereits zu einer Veränderung der latenten Variablen. So

geht die Erhöhung der Facette „Kenntnis über die Positionen der wichtigsten politischen Akteure“ mit der Erhöhung der Dimension Aktivitätsgrad einher und zwar ohne dass die anderen vier Facetten davon beeinflusst werden (müssen). In Tabelle 15 werden die Ergebnisse der Überprüfung der *Indikatorrele-*

---

<sup>201</sup> Die Spezifikation des Items „PA\_Gesamt“ ist ebenfalls als formativ angezeigt. Da es sich nur um ein singuläres Item handelt, macht es konzeptionell und methodisch im Ergebnis keinen Unterschied, ob dieses reflektiv oder formativ spezifiziert wird.

<sup>202</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.4.2.1..

vanz für die Dimension Aktivitätsgrad im Rahmen des PA-Modells dargestellt.<sup>203</sup>

**Tabelle 15: Indikatorprüfung der Dimension Aktivitätsgrad**

Kurzbezeichnung Indikator	Gewichtung (outer weights)	t-Statistik	Signifikanzniveau
Akt01_InformGespräche	0,543	4,774	***
Akt02_AnalyseGesetz	0,188	0,992	n.s.
Akt03_KenntnissPosition	0,360	1,965	**
Akt04_GestaltungGesetz	0,205	1,429	n.s.
Akt05_AnalyseGesellschaft	0,280	1,676	*
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

Quelle: Eigene Darstellung

Bis auf den Indikator „Akt02“ erzielen alle Indikatoren eine Gewichtung (outer weights) von  $> 0,2$  und erfüllen damit die Empfehlung von Chin (1998b: 324 f.). Alle Indikatoren der Dimension „Aktivitätsgrad“ erzielen indes eine Gewichtung von  $> 0,1$  und erfüllen damit die Empfehlung von Lohmöller (1989: 60). Bezüglich des Signifikanzniveaus erreichen bis auf die Indikatoren „Akt02“ und „Akt04“ alle ein zufriedenstellendes ( $\alpha < 10\%$ ) bis sehr gutes ( $\alpha < 1\%$ ) Ergebnis.<sup>204</sup>

Die Indikatoren „Akt02“ und „Akt04“, die die Analyse der relevanten Gesetzesvorhaben bzw. das Einwirken auf die Ausgestaltung gesetzlicher Vorhaben erfassen, verfehlen hingegen knapp das 10%-Signifikanzniveau. Dennoch soll aus theoretischen Erwägungen keine Eliminierung der Indikatoren erfolgen. Sowohl die Analyse von Gesetzesvorhaben als auch das Einwirken auf die Ausgestaltung gesetzlicher Vorhaben werden in der Literatur als zentrale Bestand-

<sup>203</sup> Die Ergebnisse zur Prüfung der Inhalts- bzw. Expertenvalidität für alle Konstruktdimensionen finden sich in Abschnitt 5.1.1 anhand des Pretests.

<sup>204</sup> Für die Bootstrapping-Prozedur zur Ermittlung der t-Werte werden in dieser Untersuchung *durchgängig* jeweils 1000 Samples aus dem gesamten Datensatz generiert. Da die Anzahl der Ziehungen nicht pauschal festgelegt werden kann, wird empfohlen, die Anzahl der Ziehungen schrittweise zu erhöhen, bis keine entscheidende Verbesserung der Schätzung mehr eintritt (Gould & Pitblado, 2005: o.S.). Dieser Empfehlung folgend werden bei den hier eingesetzten Bootstrapping-Prozeduren durchweg 1000 Ziehungen (Samples) gewählt.

teile der PA-Aktivitäten betrachtet und beschrieben. Wie in Abschnitt 4.4.2.4 erläutert, dürfen im formativen Fall Indikatoren nicht unreflektiert eliminiert werden. Dies sollte nur bei inhaltlicher Begründung geschehen (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001: 273). Die Gründe gegen eine Eliminierung liegen einerseits in im Vorfeld getätigten theoretisch-konzeptionellen Überlegungen, die den Indikator als Bestandteil der Konstruktes sehen. Andererseits führte die Eliminierung von Indikatoren zu einer Verfälschung des substanziellen Inhaltes des Konstruktes, da eine Korrelation der Indikatoren nicht zwingend ist (Bollen & Lennox, 1991: 308; Jarvis et al., 2003: 202). Hingegen wird die Eliminierung eines Indikators empfohlen, wenn Multikollinearität vorliegt und somit eine starke lineare Abhängigkeit der Indikatoren vorliegt.

Zur Aufdeckung der Multikollinearität wird auf den VIF-Wert zurückgegriffen, dessen Berechnung in Abschnitt 4.4.2.4 vorgestellt wurde. Die Ergebnisse der Prüfung auf Multikollinearität der Indikatoren sind in Tabelle 16 zu sehen. Bei allen Konstruktdimensionen besteht nach Prüfung der Indikatoren kein Grund, von einer problematischen Multikollinearität zwischen den Indikatoren und der Konstruktdimension Aktivitätsgrad auszugehen. Der höchste VIF-Wert liegt bei 1,668 und ist damit deutlich vom Grenzwert 10 entfernt. Damit ist es auch nicht erforderlich, die Multikollinearität mit weiteren Kennzahlen oder Verfahren zu untersuchen.<sup>205</sup> Insgesamt sind auch die  $R^2$ -Werte recht gering (Ausnahme bei den Indikatoren Akt03 und Akt04), so dass diese Bedingung ebenfalls erfüllt ist. Aufgrund dieser Ergebnisse wird von der Option der Eliminierung von Items aufgrund von Multikollinearität kein Gebrauch gemacht.

Die Gütebeurteilung von formativen Messmodellen sieht des Weiteren die Prüfung der Konkurrent- und Diskriminanzvalidität vor. Da der Validierungsprozess nicht explizit zwischen uni- und mehrdimensionalen Konstrukten unterscheidet, wird die Überprüfung der Konkurrentvalidität an die Stelle der Prüfung des Gesamtmodells verschoben (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Die Überprüfung der Diskriminanzvalidität aller latenten Variablen erfolgt in Abschnitt 5.2.1.4. Im Folgenden werden die beiden weiteren Dimensionen des Konstruktes PA geprüft.

---

<sup>205</sup> So könnte ein Konditionsindex erstellt oder eine Varianzzerlegung erfolgen (vgl. dazu Krafft et al., 2005: 79 f.).

**Tabelle 16: Multikollinearität der Dimension Aktivitätsgrad**

Abhäng. Variable	Unabhäng. Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Akt01	Akt02	0,791	1,265	0,190
	Akt03	0,606	1,650	
	Akt04	0,673	1,486	
	Akt05	0,920	1,087	
Akt02	Akt01	0,875	1,143	0,268
	Akt03	0,647	1,545	
	Akt04	0,667	1,500	
	Akt05	0,916	1,092	
Akt03	Akt02	0,825	1,212	0,426
	Akt01	0,855	1,170	
	Akt04	0,764	1,309	
	Akt05	0,947	1,056	
Akt04	Akt02	0,764	1,309	0,361
	Akt03	0,687	1,456	
	Akt01	0,853	1,172	
	Akt05	0,953	1,049	
Akt05	Akt02	0,739	1,354	0,093
	Akt03	0,599	1,668	
	Akt04	0,671	1,490	
	Akt01	0,821	1,218	

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.2.1.2 Prüfung der Dimension Organisationsgrad

Für die Dimension Organisationsgrad liegt ebenfalls ein formatives Messmodell vor. Demnach verursachen die Indikatoren die latente Variable Organisationsgrad und nicht umgekehrt wie im reflektiven Fall. So ergibt die Gesamtheit aller Indikatorausprägungen der verschiedenen Organisationsfacetten den gesamten Organisationsgrad. So geht die Erhöhung der Facette „Einsatz des Vorstandes/Geschäftsführung bei erfolgsrelevanten politischen Themen“ mit der Erhöhung der Dimension Organisationsgrad einher und zwar ohne dass die anderen vier Facetten davon beeinflusst werden (müssen). In Tabelle 17 werden die Ergebnisse der Überprüfung der *Indikatorrelevanz* für die Dimension Organisationsgrad im Rahmen des PA-Modells dargestellt.

**Tabelle 17: Indikatorprüfung der Dimension Organisationsgrad**

Kurzbezeichnung Indikator	Gewichtung (outer weights)	t-Statistik	Signifikanz- niveau
Orga01_EigeneEinheit	0,312	1,773	*
Orga02_Repräsentanz	0,371	1,966	**
Orga03_AnzahlPA-Staff	0,308	2,322	**
Orga04_EinsatzCEO	0,416	2,998	***
Orga05_KoopPA-Agentur	0,404	3,027	***
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ )			

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Indikatoren der Dimension Organisationsgrad erzielen eine Gewichtung (outer weights) von  $>0,2$  und erfüllen damit die Empfehlung von Chin (1998b: 324 f.). Bezüglich des Signifikanzniveaus erreichen alle Indikatoren ein zufriedenstellendes ( $\alpha < 10\%$ ) bis sehr gutes ( $\alpha < 1\%$ ) Ergebnis.

Anhand dieser Ergebnisse ist zunächst keine Eliminierung eines Indikatoren in Erwägung zu ziehen. Ob Multikollinearität vorliegt, wird im Folgenden überprüft. Die Ergebnisse der Prüfung auf Multikollinearität der Indikatoren sind in Tabelle 18 zu sehen. Bei allen Konstruktdimensionen besteht nach Prüfung der Indikatoren kein Grund, von einer problematischen Multikollinearität zwischen den Indikatoren und der Konstruktdimension Organisationsgrad auszugehen.



**Tabelle 18: Multikollinearität der Dimension Organisationsgrad**

Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Orga01	Orga02	0,948	1,055	0,279
	Orga03	0,927	1,079	
	Orga04	0,953	1,049	
	Orga05	0,995	1,005	
Orga02	Orga01	0,833	1,200	0,180
	Orga03	0,898	1,114	
	Orga04	0,907	1,102	
	Orga05	0,978	1,022	
Orga03	Orga02	0,831	1,203	0,114
	Orga01	0,754	1,326	
	Orga04	0,877	1,141	
	Orga05	0,971	1,030	
Orga04	Orga02	0,860	1,162	0,135
	Orga03	0,898	1,114	
	Orga01	0,794	1,259	
	Orga05	0,971	1,030	
Orga05	Orga02	0,827	1,210	0,030
	Orga03	0,886	1,129	
	Orga04	0,865	1,156	
	Orga01	0,739	1,353	

Quelle: Eigene Darstellung

Der höchste VIF-Wert liegt bei 1,353 und ist damit deutlich vom Grenzwert 10 entfernt. Damit ist es auch nicht erforderlich die Multikollinearität mit weiteren Kennzahlen oder Verfahren zu untersuchen. Insgesamt sind auch die R<sup>2</sup>-Werte recht gering, so dass diese Bedingung ebenfalls erfüllt ist. Aufgrund dieser Ergebnisse wird von der Option der Eliminierung von Items abgesehen.

### 5.2.1.3 Prüfung der Dimension strategischer Stellenwert

Für die Konstruktdimension strategischer Stellenwert liegt wiederum ein formatives Messmodell vor. So ergibt die Gesamtheit aller Indikatoreausprägungen

der verschiedenen Strategiefacetten den gesamten strategischen Stellenwert. Die Veränderung der Ausprägung eines Indikators führt bereits zu einer Veränderung der latenten Variablen. So geht die Erhöhung der Facette „zentraler Aspekt für die Unternehmensstrategie“ mit der Erhöhung der Dimension strategischer Stellenwert einher und zwar ohne dass die anderen vier Facetten davon beeinflusst werden (müssen). In Tabelle 19 werden die Ergebnisse der Überprüfung der *Indikatorrelevanz* für die Dimension strategischer Stellenwert im Rahmen des PA-Modells dargestellt.

Bis auf den Indikator „Stra04“ erzielen alle Indikatoren eine Gewichtung (outer weights) von  $> 0,2$  und erfüllen damit die Empfehlung von Chin (1998b: 324 f.). Alle Indikatoren der Dimension strategischer Stellenwert erzielen indes eine Gewichtungen von  $> 0,1$  und erfüllen damit die Empfehlung von Lohmöller (1989: 60). Bezüglich des Signifikanzniveaus erreichen bis auf den Indikator „Stra04“ alle ein gutes ( $\alpha < 5\%$ ) bis sehr gutes ( $\alpha < 1\%$ ) Ergebnis.

**Tabelle 19: Indikatorprüfung der Dimension strategischer Stellenwert**

Kurzbezeichnung Indikator	Gewichtung (outer weights)	t-Statistik	Signifikanzniveau
Stra01_ZentralerAspekt	0,474	3,214	***
Stra02_VerständnisCEO	0,369	2,314	**
Stra03_Zukunftsgerichtet	0,613	3,638	***
Stra04_Krisenmanagement	0,159	1,117	n.s.
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), n.s. (nicht signifikant)			

Quelle: Eigene Darstellung

Der Indikator „Stra04“, der PA als Krisenmanagement erfasst, verfehlt hingegen knapp das 10%-Signifikanzniveau. Dennoch soll aus theoretischen Erwägungen keine Eliminierung des Indikators erfolgen. Der Einsatz von PA als Krisenmanagement wird in der Literatur als zentraler Bestandteile des strategischen Stellenwertes von PA betrachtet und beschrieben. Ob Multikollinearität hingegen vorliegt wird im Folgenden überprüft. Die Ergebnisse der Überprüfung der Indikatoren auf Multikollinearität sind in Tabelle 20 zu sehen.

**Tabelle 20: Multikollinearität der Dimension strategischer Stellenwert**

Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Stra01	Stra02	0,991	1,009	0,179
	Stra03	0,961	1,040	
	Stra04	0,962	1,040	
Stra02	Stra01	0,829	1,206	0,019
	Stra03	0,834	1,199	
	Stra04	0,890	1,123	
Stra03	Stra02	0,981	1,019	0,167
	Stra01	0,947	1,056	
	Stra04	0,951	1,051	
Stra04	Stra02	0,988	1,012	0,116
	Stra03	0,897	1,115	
	Stra01	0,894	1,119	

Quelle: Eigene Darstellung

Bei allen Konstruktdimensionen besteht nach Prüfung der Indikatoren kein Grund von einer problematischen Multikollinearität zwischen den Indikatoren und der Konstruktdimension „strategischer Stellenwert“ auszugehen. Der höchste VIF-Wert liegt bei 1,206 und ist somit deutlich vom Grenzwert 10 entfernt. Damit kann auch davon abgesehen werden, die Multikollinearität mit weiteren Kennzahlen oder Verfahren zu untersuchen. Insgesamt sind auch die R<sup>2</sup>-Werte recht gering, so dass diese Bedingung ebenfalls erfüllt ist. Aufgrund dieser Ergebnisse werden keine Items eliminiert.

#### 5.2.1.4 Überprüfung der Diskriminanzvalidität der latenten Variablen

Da formative Indikatoren nicht hochgradig korreliert sein müssen, stellt das Fronell/Larcker-Kriterium (1981: 46) zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität formativer Indikatoren kein sinnvolles Gütemaß dar.<sup>206</sup> Ein Alternativvorschlag kommt von Herrmann et al. (2006: 57), die empfehlen die Diskriminanzvalidität auf Konstruktebene anhand der Korrelationsmatrix zu prüfen. Die im PLS-Verfahren angegebenen Werte sollten dabei < 0,9 sein, um von einer hinreichenden Diskriminanzvalidität zwischen den verschiedenen Konstrukten spre-

<sup>206</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.4.2.4.

chen zu können (ebd.). Die Ergebnisse der Überprüfung anhand der von PLS errechneten Korrelationsmatrix sind in Tabelle 21 dargestellt.

**Tabelle 21: Korrelationsmatrix der latenten Variablen**

Latente Variable	Aktivitätsgrad	Organisationsgrad	Strategischer Stellenwert
Aktivitätsgrad	1		
Organisationsgrad	0,4639	1	
Strategischer Stellenwert	0,5138	0,4196	1

Quelle: Eigene Darstellung

Da alle Korrelationen einen Wert von  $< 0,9$  aufweisen, kann von einer hinreichenden Diskriminanzvalidität gesprochen werden.

## 5.2.2 Prüfung des Gesamtmodells

Da, wie in Abschnitt 4.4.2.5 erläutert, bisher kein akzeptables globales Gütemaß entwickelt wurde, muss zur Beurteilung des gesamten PLS-Strukturmodells auf nicht-parametrische Tests zurückgegriffen werden. Des Weiteren wird empfohlen, die verschiedenen Gütemaße zur Beurteilung der Mess- und Strukturmodelle in einer Art „Gesamtschau“ je nach Erfüllung der Kriterien zu beurteilen (Herrmann et al., 2006: 58). In den folgenden Abschnitten erfolgt zunächst eine quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität (Abschnitt 5.2.2.1) und abschließend die Überprüfung der Konkurrentvalidität (Abschnitt 5.2.2.2).

### 5.2.2.1 Quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität

Um die Inhaltsvalidität zu überprüfen, werden die drei PA-Subdimensionen Aktivitätsgrad, Organisationsgrad und strategischer Stellenwert einer globalen PA-Dimension gegenübergestellt. Die Beziehung der drei Dimensionen zur globalen Dimension ist formativ, d.h. dass die drei Subdimensionen die globale

Dimension verursachen und nicht durch sie verursacht werden.<sup>207</sup> Nur durch eine gemeinsame Berücksichtigung von Aktivitätsgrad, Organisationsgrad und strategischem Stellenwert lassen sich sinnvolle Aussagen über den PA-Grad von Unternehmen machen. Verändert sich eine PA-Subdimension, geht dies mit einer Veränderung der globalen PA-Dimension einher.

Zur quantitativen Prüfung der Inhaltsvalidität der Subdimensionen ist es nötig für die Globaldimension mindestens einen Indikator zu erheben. Eine Reihe von empirischen Studien hat gezeigt, dass es für die Bestimmung eines Globalmaßes oftmals keinen Ergebnisunterschied in Bezug auf Reliabilität und Validität macht, ob dieses mithilfe eines oder mehrerer Indikatoren erhoben wurde (Bauer, 2000: 100; Jacob, 2003: 92). Oft ist ein präzise formuliertes Item aussagekräftiger als mehrere. Aus diesem Grund und dem forschungspragmatischen Vorteil, weniger Items in den Fragebogen aufnehmen zu müssen, wurde in dieser Untersuchung auf die Verwendung eines Indikators für die Globaldimension zurückgegriffen. Dafür gilt es, mit Sorgfalt eine geeignete Itemformulierung zu finden. Während die Items der Subdimensionen die PA-Facetten indirekt erfassen, muss das zur Gegenüberstellung genutzte Item der Globaldimension den PA-Grad direkt erfassen. Der Indikator (PA\_Gesamt) wird daher mit folgender Formulierung erhoben:

*„Wenn Sie alle Überlegungen zusammenfassen, wie schätzen Sie insgesamt die Intensität und Qualität der politischen Arbeit Ihres Unternehmens im Vergleich ihrer Branche ein?“ (PA\_Gesamt)*

Erkennbar ist, dass bewusst auf den Begriff Public Affairs verzichtet wird. Mit der Formulierung der „politischen Arbeit“ soll dem breiten Charakter und Adressatenkreis im Bereich PA Rechnung getragen werden.

Das aus den drei latenten exogenen Variablen Aktivitätsgrad, Organisationsgrad und strategischer Stellenwert und der latenten endogenen Variable bestehende Strukturmodell wird nun mithilfe der PLS-Schätzung auf seine Inhaltsvalidität hin geprüft. Als Gütekriterien werden das erzielte Bestimmtheitsmaß ( $R^2$ ), das Ausmaß und die Signifikanz der Pfadkoeffizienten, der Erklärungsbeitrag anhand der Effektgröße ( $f^2$ ) und die Prognoserelevanz anhand des Stone-Geisser-Kriteriums ( $Q^2$ ) herangezogen.<sup>208</sup>

<sup>207</sup> Als „Globaldimension“ wird das Konstrukt der empirischen Abstraktion 2. Ordnung bezeichnet. Als „Subdimension“ werden hier die latenten Variablen der empirischen Abstraktion 1. Ordnung bezeichnet (vgl. in Abschnitt 4.4.2.2).

<sup>208</sup> Zur Erläuterung der einzelnen Gütemaße vgl. Abschnitt 4.4.2.5.

*Bestimmtheitsmaß (R<sup>2</sup>)*

Das Bestimmtheitsmaß R<sup>2</sup> ist mit einem Wert von 0,527 als überdurchschnittlich bis substantiell zu bezeichnen (Chin, 1998b: 323). Aufgrund des explorativen Charakters des Strukturmodells, welches ohne bereits getestete Messskalen auskommen musste, ist dies ein sehr zufrieden stellendes Ergebnis.

*Pfadkoeffizienten*

Alle drei Pfadkoeffizienten sind gemäß der Hypothese positiv und zum 1%-Niveau signifikant, d.h. es geht ein positiver Einfluss aller drei Faktoren auf die endogene latente Variable PA aus. Dabei hat der Faktor Aktivitätsgrad die stärkste Gewichtung mit 0,386, gefolgt vom Faktor strategischer Stellenwert mit 0,295 und dem Faktor Organisationsgrad mit einem Gewicht von 0,212 (vgl. Tabelle 22).

**Tabelle 22: Pfadkoeffizienten und Signifikanzniveau im Public Affairs-Strukturmodell**

Faktor	Pfadkoeffizient	t-Statistik	Signifikanzniveau
<b>Aktivitätsgrad</b>	0,386	4,062	***
<b>Organisationsgrad</b>	0,212	2,805	***
<b>Strategischer Stellenwert</b>	0,295	3,525	***
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ )			

Quelle: Eigene Darstellung

*Erklärungsbeitrag (Effektgröße)*

Der Faktor Aktivitätsgrad hat mit einer Effektgröße von 0,207 einen moderaten Einfluss auf die Politikorientierung eines Unternehmens. Der Faktor strategischer Stellenwert hat mit einer Effektgröße von 0,127 einen annähernd moderaten Einfluss. Über den Faktor Organisationsgrad kann gesagt werden, dass dieser einen schwachen bis moderaten Einfluss auf die latente endogene Variable PA ausübt. Damit sind der Erklärungsbeitrag und somit auch der Einfluss des Faktors Aktivitätsgrad im Vergleich zu den anderen beiden Faktoren am stärksten und substantiellsten (vgl. Tabelle 23).

**Tabelle 23: Effektgröße der latenten exogenen Variablen im Public Affairs-Strukturmodell**

Faktor	R <sup>2</sup> unter Einbeziehung	R <sup>2</sup> unter Ausschluss	Effektgröße $f^2$
Aktivitätsgrad	0,527	0,429	0,207
Organisationsgrad	0,527	0,494	0,070
Strategischer Stellenwert	0,527	0,467	0,127

Quelle: Eigene Darstellung

#### *Prognoserelevanz*

Das Stone-Geisser-Kriterium wird mit einem  $Q^2$ -Wert von 0,375 ebenso erfüllt, so dass dem Strukturmodell eine verlässliche Prognoserelevanz zukommt.<sup>209</sup> Damit kann gesagt werden, dass sich der PA-Grad von Unternehmen durch die Wirkung der drei Faktoren prognostizieren lässt.

#### *Globales Gütemaß (GoF)*

Der von Tenenhaus et al. (2005: 173) entwickelte GoF-Index hat einen Wert von 0,442. Wie in Abschnitt 4.4.2.5 erläutert, lässt sich der Wert aufgrund seines absoluten Charakters und der fehlenden Vergleichsmöglichkeit mit einem verwandten Strukturmodell allerdings nicht sinnvoll interpretieren.

<sup>209</sup> Für die Blindfolding-Prozedur zur Ermittlung der Prognoserelevanz wird durchgängig der Wert 7 als „Omission Distance“ gewählt. Auch hierfür gibt es keine allgemeingültigen Regeln, außer dem logischen Schluß, dass der gewählte Wert kein Multiplikator der Fallzahl sein sollte. Ansonsten würden zu viele Fälle der Rohdatenmatrix zum Schätzen eliminiert. Bei einer Fallzahl von 102 ist der Wert 7 somit passend. Das heißt jede 7. Zeile der Rohdatenmatrix wird eliminiert und mit den restlichen Daten geschätzt.

**Tabelle 24: Prüfung des Public Affairs-Gesamtmodells**

Faktor	Pfadkoeffizient	t-Statistik	Signifikanzniveau	Effektgröße $f^2$
Aktivitätsgrad	0,386	4,062	***	0,207
Organisationsgrad	0,212	2,805	***	0,070
Strategischer Stellenwert	0,295	3,525	***	0,127
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ )				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>		<b>0,527</b>		
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt;0)</math>:</b>		<b>0,375</b>		
<b>GoF-Index:</b>		<b>0,442</b>		

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich demnach sagen, dass das vorgestellte PA-Modell eine hinreichende Inhaltsvalidität besitzt. Die Ergebnisse der Prüfung des PA-Strukturmodells sind in Tabelle 24 zusammengefasst.

### 5.2.2.2 Überprüfung der Konkurrentvalidität

Das für eine nomologische Validität (bzw. externe Validität) geforderte Vorliegen kompletter kausaler Netzwerke leistet die vorliegende Untersuchung nicht, da das primäre Ziel die Validierung *eines* (komplexen) Konstruktes ist. Alternativ wird daher auf die Konkurrentvalidität zurückgegriffen, für die lediglich ein theoretisch begründeter Zusammenhang zwischen zwei Konstrukten, welche zum gleichen Zeitpunkt erhoben wurden, zu zeigen ist.<sup>210</sup>

Die vorliegende Untersuchung greift hierfür auf das Konstrukt der „internen Informationsbereitstellung“ zurück. Die (bevorzugte) interne Informationsbereitstellung für den Bereich PA und damit verbunden die interne Koordination mit anderen Unternehmensfunktionen wird insb. in der theoretischen und empirischen Diskussion der Integration von Markt- und Nichtmarktstrategien

<sup>210</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.4.2.4.



untersucht. Dabei wird für eine erfolgreiche PA-Arbeit ein positiver Zusammenhang postuliert (Aggarwal, 2001; Baron, 1995a, c, 1997, 1999). Auch die empirischen Studien zur Integration von Markt- und Nichtmarktstrategien sehen einen positiven Zusammenhang zwischen „interner Informationsbereitstellung“ und Nichtmarktstrategien, die i.d.R. als PA-Aktivitäten verstanden werden, was somit als Beleg für den theoretisch postulierten Zusammenhang gelten kann (Bonardi, 2004; Shaffer et al., 2000).

Für die Operationalisierung wurde aus forschungspragmatischen Gründen wiederum ein Globalmaß zur Erfassung des Konstruktes „interne Informationsbereitstellung“ gewählt. Die Formulierung enthält bewusst keinen Hinweis auf die Art der Informationen, die bereitgestellt werden sollen, aber weist darauf hin, dass diese bevorzugt bereitgestellt werden. Dadurch soll implizit der Grad der Bedeutung der Informationsbereitstellung für die PA-Arbeit und die interne Integration mit sogn. Marktstrategien erfasst werden. Der Indikator ist folgendermaßen formuliert:

*„Für unsere Public Affairs Tätigkeit bekommen wir unternehmensinterne Informationen bevorzugt bereitgestellt.“* (Interne\_Infos)

Die mehrdimensionale und komplexe Struktur des PA-Konstruktes bedingt eine Informationsverdichtung auf der globalen PA-Dimension. Daher wird bei der Überprüfung der Konkurrentvalidität auf die Empfehlung von Albers/Hildebrandt zurückgegriffen und mit den Subdimensionen des Konstruktes weitergerechnet (2006: 26). Damit lassen sich folglich auch die direkten Einflüsse der Wirkvariablen in Bezug auf Vorzeichen und Stärke der Beziehung untersuchen. In Bezug auf die endogene Variable „interne Informationsbereitstellung“ wird davon ausgegangen, dass alle Wirkvariablen (Subdimensionen) eine positive Auswirkung haben.

Die theoretische Begründung folgt aus den vorangegangenen Kapiteln. Die Aktivitäten im Bereich PA sind in hohem Maße nur dann durchführbar, wenn die notwendigen Informationen die den Inhalt des Gespräches maßgeblich bestimmen, auch bereitgestellt werden. So lässt sich ein glaubwürdiges informelles Gespräch nur dann erfolgreich gestalten, wenn bspw. die nötigen fachlichen Hintergrundinformationen aus dem Unternehmen bereitstehen. Ein Organisationsgrad, der vom Vorhandensein formeller Strukturen wie einem eigenständigen Bereich oder einer Repräsentanz, geprägt ist, bildet eine der Voraussetzungen für die Integration der unterschiedlichen Unternehmensinteressen. Die Aufnahme und anschließende Kommunikation der im Unternehmen artikulierten Interessen erfolgt anschließend über die installierten Organisationseinheiten. Kommt der PA-Funktion im Unternehmen ein entsprechend

(hoher) strategischer Stellenwert zu, sollten die Unternehmensmitglieder ein genuines Interesse an der internen Informationsbereitstellung zeigen, da somit ein wesentlicher Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele geleistet wird.

Die Ergebnisse der Prüfung der Konkurrentvalidität sind in Tabelle 25 dargestellt. Als Gütekriterien sind die in Abschnitt 4.4.2.5 dargestellten Gütekriterien im Strukturmodell herangezogen worden.

**Tabelle 25: Prüfung der Konkurrentvalidität**

	Endogenes Konstrukt (Interne_Infos)			
Exogene Konstrukte	Pfadkoeffizient	t-Statistik	Signifikanzniveau	Effektgröße $f^2$
Aktivitätsgrad	0,234	2,584	***	0,071
Organisationsgrad	0,367	4,879	***	0,202
Strategischer Stellenwert	0,244	2,597	***	0,077
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ )				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>	<b>0,365</b>			
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt;0)</math>:</b>	<b>0,207</b>			
<b>GoF-Index:</b>	<b>0,289</b>			

Quelle: Eigene Darstellung

Das primäre Ziel dieser Untersuchung ist nicht die vollständige Erklärung der endogenen Variable „interne Informationsbereitstellung“ und somit ist das Bestimmtheitsmaß auch nicht als vorrangiges Kriterium anzusehen. Trotzdem erreicht das  $R^2$  nach Chin (1998b: 323) einen überdurchschnittlichen Wert von 0,365. Als wichtigeres Kriterium ist das gemäß den theoretischen Annahmen positive und zum 1%-Niveau signifikante Vorzeichen aller Pfadkoeffizienten. Das höchste Gewicht kommt der Subdimension Organisationsgrad zu, gefolgt vom strategischen Stellenwert und der Subdimension Aktivitätsgrad.

Die Prüfung der Effektgröße gibt ein adäquates Bild ab. Der Einfluss des Organisationsgrades ist mit einem Wert von 0,202 als moderat bis substantiell zu charakterisieren. Die Subdimensionen Aktivitätsgrad und strategischer Stellenwert mit Effektgrößen von je 0,071 bzw. 0,077 haben einen annähernd mo-

deraten Einfluss auf die endogene Variable „interne Informationsbereitstellung“. Mit einem  $Q^2$ -Wert von 0,207 liegt auch eine hinreichende Prognoserelevanz des Modells vor. Insgesamt lässt sich eine hinreichende Konstruktvalidität des Modells bzw. des PA-Konstruktes feststellen.

Zusammenfassend ist in Abbildung 14. das Strukturgleichungsmodell zur Bestimmung des Konstruktes PA dargestellt. Dabei sind die Spezifizierung, die Gewichtung der Items und die Pfadkoeffizienten samt Signifikanzniveau sowie das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  angegeben.

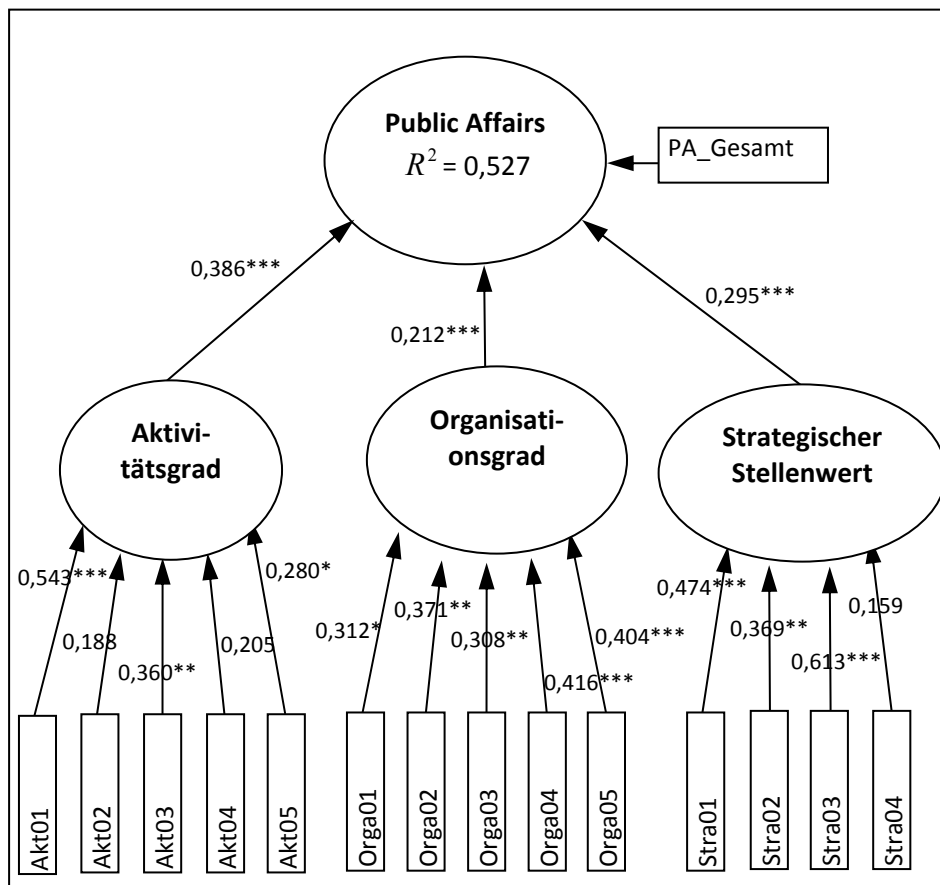


Abbildung 14: Strukturgleichungsmodell des Konstruktes Public Affairs

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3 Strategische Trägheit durch Public Affairs

Die Kernhypothese dieser Arbeit bezieht sich auf potentiell pfadabhängige Entwicklungen im Zuge des PA-Engagements von Unternehmen und der daraus resultierenden strategischen Trägheit. Formuliert ist dies in Hypothese 1, in der angenommen wird, dass ein Unternehmen strategischer Trägheit und potentieller Ineffizienz durch ein zunehmendes Engagement in PA ausgesetzt ist. Damit wird eine zentrale Lücke in der bisherigen theoretischen und empirischen Forschung zum Untersuchungsgegenstand PA aufgegriffen und konkret adressiert.<sup>211</sup> Die Vorstellung, dass ein historisch gewachsenes PA-Engagement der Unternehmen sich über die Zeit (selbst-)verstärkt und in der Konsequenz pfadtheoretischer Argumentationen in eine „Inertia-Situation“ mündet, gilt es in diesem Abschnitt zu operationalisieren und empirisch anhand des im vorherigen Abschnitt entwickelten Strukturgleichungsmodells zu testen.

Da pfadabhängige Prozesse konzeptionell komplex und facettenreich sind, soll mittels Operationalisierung jeweils ein Indikator für die drei Kerncharakteristika Historizität, (Selbst-)verstärkung und Inertia abgeleitet und für die Messung der latenten Variablen „strategische Trägheit durch PA“ verwendet werden.<sup>212</sup> Das Charakteristikum der Historizität kommt in der Indikatorbeschreibung dahingehend zum Ausdruck, dass die Art und Weise wie PA im Unternehmen genutzt und durchgeführt wird, auf einer „traditionell“ ähnlichen Vorgehensweise beruht. Wenn dies der Fall ist, so ist davon auszugehen, dass strategische oder operative Veränderungen im Bereich PA eher selten sind und eine in der Vergangenheit eingeschlagene PA-Ausrichtung konsequent fortgeführt wird. Alternative Vorgehensweisen sind demnach selten bis gar nicht anzufinden, was für den Charakter pfadabhängiger Prozesse spricht. Ausgelöst werden kann so ein Verhalten u.a. durch eine geringe personelle Fluktuation in den PA-Bereichen.

Bei dem komplexen und schwierig zu operationalisierenden Charakteristikum (Selbst-)verstärkung, muss die indirekt mitlaufende Zeitdimension berücksichtigt werden. Die Verstärkungsfacetten wird auf strategischer Ebene angesprochen und operationalisiert. Argumentiert wurde, dass bei einer zunehmenden strategischen Gewichtung des PA-Managements in der Zukunft insgesamt von einer Verstärkung des Engagements in PA ausgegangen werden kann. Dies würde den gestiegenen Stellenwert im Unternehmen und einen damit zwangsläufig einhergehenden steigenden Ressourceneinsatz implizieren und der Cha-

---

<sup>211</sup> Vgl. hierzu insb. auch den Abschnitt 2.1.5.

<sup>212</sup> Für eine detaillierte Erläuterung pfadabhängiger Prozesse sei auf die Abschnitte 3.3.1 und 3.3.2 verwiesen.

raktereigenschaft (Selbst-)Verstärkung Rechnung tragen. Inwiefern es sich dabei aber tatsächlich um einen *sich selbst* verstärkenden Prozess handelt, kann an dieser Stelle mit dem verwendeten Indikator nicht gänzlich erfasst und geklärt werden. Hierzu bedarf es insb. der qualitativen Analyse der komplexen PA-Prozesse, welche in Abschnitt 5.6 erfolgt.

Abschließend soll das Charakteristikum Inertia und die damit einhergehenden negativen Auswirkungen von PA erfasst werden. Dazu wird eines der Kernhindernisse im Bereich PA, die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Politik und Unternehmen, als Item operationalisiert. Selbst wenn ein Unternehmen sich mit seinen PA-Tätigkeiten zurück halten will und ein lediglich geringes Engagement plant, sind insb. Großunternehmen durch die Betroffenheit von allgemeinen Gesetzen (Beispiel Arbeitsmarkt od. Umweltrecht) als auch durch die Beobachtung der Öffentlichkeit (insb. Medien) dazu gezwungen sich im Bereich PA zu engagieren.<sup>213</sup> Insgesamt kann daraus eine „Inertia-Situation“ für das Unternehmen eintreten, die einen flexiblen Umgang mit dem gewünschten PA-Grad verhindert.

Das Konstrukt „strategische Trägheit durch PA“ wird aufgrund der obigen Erläuterungen durch die folgenden formativen Indikatoren erfasst:

- „Wir verwenden häufig ähnliche Vorgehensweisen im Bereich Public Affairs.“ (Pfad01\_RoutineVorgehen) → Historizität
- „Public Affairs Management wird in Zukunft ein zunehmendes Gewicht bei strategischen Entscheidungen im Unternehmen bekommen.“ (Pfad02\_GewichtZukunft) → (Selbst-)verstärkung
- „Häufig besteht in unserem Kerngeschäft eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Politik und Unternehmen.“ (Pfad03\_AbhängigkeitPolitik) → Inertia

Die Ergebnisse der Prüfung des Messmodells für das latente exogene Konstrukt „strategische Trägheit durch PA“ sind in den folgenden Tabellen wiedergegeben. Dabei ist das Vorgehen zur Prüfung analog zu dem in Abschnitt 5.2.1. Zunächst findet sich das Ergebnis der Indikatorprüfung in Tabelle 26 wieder.

---

<sup>213</sup> Einen Sonderrolle kommt in punkto Abhängigkeit der Gruppe von Unternehmen zu, deren Anteilseigner der Staat oder Bundesländer sind (bspw. Deutsche Post, Deutsche Telekom, Deutsche Bahn oder VW) und die mit staatlichen Stellen einen großen Anteil oder sogar die Mehrheit ihres Umsatzes realisieren (bspw. die Rüstungsindustrie).

**Tabelle 26: Indikatorprüfung der latenten Variablen „Strategische Trägheit durch Public Affairs“**

Kurzbezeichnung Indikator	Gewichtung (outer weights)	t-Statistik	Signifikanz- niveau
Pfad01_RoutineVorgehen	0,176	1,943	*
Pfad02_GewichtZukunft	0,794	11,222	***
Pfad03_AbhängigkeitPolitik	0,341	4,084	***
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ )			

Quelle: Eigene Darstellung

Bis auf den Indikator „Pfad01“ erzielen alle Indikatoren eine Gewichtung (outer weight) von deutlich  $> 0,2$  und erfüllen damit die Empfehlung von Chin (1998b: 324 f.). Alle Indikatoren des Konstruktes „strategische Trägheit durch PA“ erzielen indes eine Gewichtungen von  $> 0,1$  und erfüllen damit die Empfehlung von Lohmöller (1989: 60). Bezüglich des Signifikanzniveaus erreicht der Indikator „Pfad01“ ein zufriedenstellendes ( $\alpha < 10\%$ ) und die anderen beiden Indikatoren ein sehr gutes ( $\alpha < 1\%$ ) Ergebnis. Anhand dieser Ergebnisse ist zunächst keine Eliminierung eines Indikators in Erwägung zu ziehen, so dass im Folgenden auf Multikollinearität der Indikatoren getestet wird. Die Ergebnisse der Prüfung auf Multikollinearität der Indikatoren sind in Tabelle 27 zu sehen.

Bei allen Konstruktdimensionen besteht nach Prüfung der Indikatoren kein Grund von einer problematischen Multikollinearität zwischen den Indikatoren und der Konstruktdimension Organisationsgrad auszugehen. Der höchste VIF-Wert liegt bei 1,153 und ist damit deutlich vom Grenzwert 10 entfernt. Auch die  $R^2$ -Werte sind recht gering, so dass von der Option der Eliminierung von Items kein Gebrauch gemacht wird.

**Tabelle 27: Multikollinearität der latenten Variablen  
„Strategische Trägheit durch Public Affairs“**

Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Toleranz	VIF	R <sup>2</sup>
Pfad01	Pfad02	0,867	1,153	0,008
	Pfad03	0,867	1,153	
Pfad02	Pfad01	0,992	1,008	0,133
	Pfad03	0,992	1,008	
Pfad03	Pfad01	0,998	1,002	0,138
	Pfad02	0,998	1,002	

Quelle: Eigene Darstellung

Die mehrdimensionale und komplexe Struktur des PA-Konstruktes bedingt eine Informationsverdichtung auf der globalen PA-Dimension. Daher wird bei der Überprüfung des Einflusses von PA auf die latente Variable „strategische Trägheit durch PA“ auf die Empfehlung von Albers/Hildebrandt (2006: 26) zurückgegriffen und wie in Abschnitt 5.2.2.2 mit den Subdimensionen des Konstruktes weitergerechnet. Damit lassen sich die direkten Einflüsse der Wirkvariablen in Bezug auf Vorzeichen und Stärke der Beziehung untersuchen. In Bezug auf die endogene Variable „strategische Trägheit durch PA“, wird davon ausgegangen, dass alle Wirkvariablen (Subdimensionen) eine positive Auswirkung haben.

*Dies bedeutet, dass je höher der Aktivitätsgrad, der Organisationsgrad und der strategische Stellenwert ausfällt, desto höher ist die „strategische Trägheit durch PA“ (Hypothesen 5, 6 und 7).*

Diese drei Hypothesen lassen sich aus den theoretischen Überlegungen der vorangegangenen Kapitel ableiten. Der Aktivitätsgrad im Bereich PA ist ursächlich dafür verantwortlich, dass ein sich (selbst-) verstärkender PA-Prozess zum einen überhaupt beginnen kann und zum anderen auch in einer verstärkenden Form verläuft. Ohne PA-Aktivität ist folglich auch kein pfadabhängiger Verlauf durch PA zu erwarten. Eine ähnliche Argumentation gilt auch für die Dimension des Organisationsgrades, wobei hier alle drei Charakteristika pfadabhängiger Prozesse angesprochen werden. Historizität liegt darin begründet, dass der Entschluss, eine PA-Einheit im Unternehmen anzusiedeln, ein Entschluss mit

langfristigen Konsequenzen ist (sunk cost- und Reputationsargument). Des Weiteren können gesteigerter Ressourceneinsatz und die organisatorische Einbindung in andere Unternehmensteile wie bspw. die Unternehmenskommunikation (Selbst-)verstärkung und Inertia zur Folge haben. Der größte positive Einfluss wird hingegen von der Dimension strategischer Stellenwert erwartet, da die Fragen bezügl. der Rolle von PA in einer Gesamtunternehmensstrategie von elementarer Bedeutung für den weiteren Charakter und Verlauf des PA-Engagements sind. Bei einer entsprechend hohen Bedeutung und strategischen Einbettung von PA, sind die Konsequenzen langfristig und bedeutsam. Dies beeinflusst damit wiederum positiv die Möglichkeit eines pfadabhängigen Verlaufes von PA im Unternehmen.

Die Ergebnisse der Strukturmodell schätzung sind in Tabelle 28 dargestellt. Als Gütekriterien sind die in Abschnitt 4.4.2.5 dargestellten Gütekriterien im Strukturmodell herangezogen worden.

**Tabelle 28: Einfluss der Public Affairs-Dimensionen auf die latente Variable „Strategische Trägheit durch Public Affairs“**

	Endogenes Konstrukt (StratTrägheit_PA)			
Exogene Konstrukte	Pfadkoeffizient	t-Statistik	Signifikanzniveau	Effektgröße $f^2$
<b>Aktivitätsgrad</b>	0,051	0,570	n.s.	0,006
<b>Organisationsgrad</b>	0,099	1,511	*	0,024
<b>Strategischer Stellenwert</b>	0,745	14,060	***	1,244
Signifikanzniveau (1-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>	<b>0,664</b>			
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt;0)</math>:</b>	<b>0,249</b>			
<b>GoF-Index:</b>	<b>0,362</b>			

Quelle: Eigene Darstellung

Obwohl die vollständige Erklärung der endogenen Variable „strategische Trägheit durch PA“ nicht das primäre Ziel dieser Untersuchung ist, erreicht das  $R^2$  nach Chin (1998b: 323) einen nahezu substanziellen Wert von 0,664. Damit kann weit über die Hälfte der Varianz erklärt was ein überaus zufriedenstellendes Ergebnis darstellt. Als wichtigeres Kriterium ist das gemäß den Hypothesen positive und zum 1 bzw. 10%-Niveau signifikante Vorzeichen der Pfadkoeffizienten der beiden exogenen Variablen Organisationsgrad und strategischer



Stellenwert.<sup>214</sup> Die positiv formulierte Hypothese in Bezug auf die Variable Aktivitätsgrad muss hingegen verworfen werden, da der Pfadkoeffizient zwar positiv aber nicht signifikant ist. Damit zeigt sich, dass die Dimension Aktivitätsgrad nicht als Erklärungsgröße für eine potentielle strategische Trägheit durch PA gelten kann. Dies zeigt sich auch in ihrer äußerst geringen Effektgröße von 0,006. Das mit Abstand höchste Gewicht kommt der Konstruktdimension strategischer Stellenwert mit 0,745 zu, gefolgt vom Organisationsgrad mit 0,099. Die Prüfung der Effektgröße der beiden Subdimensionen gibt ein adäquates Bild ab. Der Einfluss des strategischen Stellenwertes ist mit einem Wert von 1,244 als substantiell und die Dimensionen Organisationsgrad mit 0,024 als schwach einzustufen. Mit einem  $Q^2$ -Wert von 0,249 liegt eine hinreichende Prognoserelevanz des Modells vor.

Insgesamt ist die Validität des Modells also nur teilweise gegeben. Festhalten lässt sich allerdings das Ergebnis, dass für die „strategische Trägheit durch PA“ die Dimension strategischer Stellenwert den stärksten Einfluss hat. Dieses Ergebnis zeigt, dass eine durch den PA-Grad verursachte Situation von Pfadabhängigkeit im Sinne einer „Inertia-Situation“ v.a. aufgrund der strategischen Ausrichtung des Managements auftreten kann. Damit lässt sich auch folgern, dass es die Aufgabe der Unternehmensführung sein muss, die potentiell negativ auftretenden Konsequenzen durch einen pfadabhängigen Erfolg zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern.

#### **5.4 Datenstruktur der Konstrukte Public Affairs und Kundenzufriedenheit**

Um Hypothese 1 der Arbeit empirisch zu untersuchen, erfolgt an dieser Stelle die Darstellung der Datenstruktur der untersuchten Konstrukte PA und Kundenzufriedenheit für die Jahre 1999 und 2007. In Abschnitt 5.4.1 wird die Datenstruktur des Konstruktes PA für die Jahre 1999 und 2007 gezeigt. In Abschnitt 5.4.2 erfolgt die Darstellung der Datenstruktur der Kundenzufriedenheit auf Unternehmensebene für die Jahre 1999 und 2007.

##### **5.4.1 Datenstruktur Public Affairs**

Unterteilt in die Jahre 1999 und 2007 werden an dieser Stelle die Datenstruktur und –ausprägungen für den PA-Grad dargestellt.

---

<sup>214</sup> An dieser Stelle kann das Signifikanzniveau einseitig bestimmt werden, da auf einen einseitigen positiven Zusammenhang der Dimensionen auf die Wirkvariable getestet wird.

*PA-Datenwerte für 1999*

Wie in Abschnitt 4.2.2 erläutert, werden die Daten für den PA-Grad im Jahr 1999 durch ein additives Indexverfahren bestimmt. Die Verwendung von sechs Variablen zur Bestimmung des PA-Grades im Jahr 1999 mit den Ausprägungen -1, 0 und +1 hat zur Folge, dass sich Indexwerte mit der Ausprägung +6 bis -6 ergeben können. Zur Erinnerung: Der Wert -1 wurde vergeben, wenn die Variablenausprägung von 1999 bis 2007 gestiegen ist. Der Wert 0 wurde bei einer gleichen Variablenausprägung im Jahr 1999 und 2007 vergeben. Und der Wert +1 wurde vergeben, wenn die Variablenausprägung von 1999 bis 2007 gefallen ist. Folglich bedeutet ein negativer Indexwert für den PA-Grad 1999, dass der PA-Grad im Jahr 1999 geringer war als im Jahr 2007. Ein Indexwert von 0 ist als gleicher PA-Grad im Jahr 1999 und 2007 zu verstehen. Ein positiver Indexwert ist als ein höherer PA-Grad im Jahr 1999 im Vergleich zum Jahr 2007 zu interpretieren. Zur besseren grafischen Darstellung und Interpretation wurden die Werte später in ihren Vorzeichen umkodiert (vgl. Tabelle 29).

**Tabelle 29: Interpretation Indexwerte Public Affairs-Grad 1999**

Variablenkodierung	Label	Indexwertausprägung (Original)	Indexwertausprägung (Umkodiert)	PA-Grad 1999
-1	Gestiegen seit 1999	-1 bis -6	+1 bis +6	Niedriger als 2007
0	Gleiche Werte	0	0	Gleich
+1	Gefallen seit 1999	+1 bis +6	-1 bis -6	Höher als 2007

Quelle: Eigene Darstellung

Die Auswertung der Zeitreihe zum PA-Grad 1999 ergibt einen Mittelwert von -1,62 und einen Median von -2. Die Mehrheit der Unternehmen (80,4%) weist im Jahr 1999 einen im Vergleich zum Referenzjahr 2007 niedrigeren PA-Grad auf. Die Standardabweichung beträgt 1,496. Eine Darstellung der Häufigkeitsverteilung des PA-Grades im Jahr 1999 ist in Tabelle 30 zu sehen.

**Tabelle 30: Häufigkeitstabelle des Public Affairs-Grades 1999 (Originalwerte)**

Indexwert	Häufigkeit	Gültige Prozenze	Kumulierte Prozenze
-4	5	4,9	4,9
-3	31	30,4	35,3
-2	20	19,6	54,9
-1	26	25,5	80,4
0	11	10,8	91,2
1	6	5,9	97,1
2	1	1,0	98,0
3	2	2,0	100,0
Gesamt	102	100,0	

Quelle: Eigene Darstellung

Festzustellen ist, dass die Ausprägung der Indexwerte sich in einer Spanne von -4 bis +3 bewegt. Damit konnten keine Ausprägungen der Extremwerte zu beiden Seiten der möglichen Skala gemessen werden.

#### *PA-Datenwerte für 2007*

Die Berechnung der PA-Datenwerte für das Jahr 2007 erfolgt mithilfe der im PLS-Modell errechneten Gewichte (outer weights) und Pfadkoeffizienten. In einem ersten Schritt werden die Gewichte der einzelnen Items aus Abschnitt 5.2.1.1 bis 5.2.1.3 mit den jeweiligen Itemausprägungen (1 bis 7) im Fragebogen multipliziert und nach Dimensionen addiert. Die sich daraus ergebenden Werte werden in einem zweiten Schritt mit den Pfadkoeffizienten der Dimensionen aus Abschnitt 5.2.2.1 multipliziert. In einem letzten Schritt werden die gewichteten Dimensionswerte zum PA-Grad addiert. Daraus ergibt sich eine mögliche Skalenbandbreite von 1,47 bis 10,28. Je höher der Wert, desto höher ist der PA-Grad im Jahr 2007 einzuschätzen.

Die Auswertung der Zeitreihe zum PA-Grad 2007 ergibt einen Mittelwert von 7,64 und kann dahingegen interpretiert werden, dass die Mehrheit der Unternehmen einen relativ hohen PA-Grad im Jahr 2007 aufweisen. Die Standardabweichung beträgt 1,08. Die Spanne der einzelnen Werte reicht von 4,88 bis 9,86 mit insgesamt 102 unterschiedlichen Ausprägungen, was auf ein heterogenes Antwortverhalten zurückzuführen ist. Eine Zusammenfassung der deskriptiven Statistiken ist in Tabelle 31 zu sehen.

**Tabelle 31: Deskriptive Statistiken Public Affairs-Grad 2007**

Statistik	Wert
Mittelwert	7,64
Median	7,74
Standardabweichung	1,08
Minimum	4,88
Maximum	9,86
N	102

Quelle: Eigene Darstellung

#### 5.4.2 Datenstruktur der Kundenzufriedenheit

Unterteilt in die Jahre 1999 und 2007 werden an dieser Stelle die Datenausprägungen und -struktur der Kundenzufriedenheitswerte dargestellt. Die vom Kundenmonitor® Deutschland erhobenen Daten können aus rechtlichen Gründen nur anonymisiert dargestellt werden. Insgesamt können die Kundenzufriedenheitsdaten zu 21 Unternehmen für beide Jahre analysiert werden. Aufgrund der jährlich wechselnden Zusammensetzung der Unternehmen, die an der Erhebung des Kundenmonitors teilnehmen, konnte keine höhere Anzahl an Unternehmen berücksichtigt werden, die in beiden untersuchungsrelevanten Jahren teilgenommen hat.

Wie in Abschnitt 4.3 erläutert, wurden die Daten für die Kundenzufriedenheit im Jahr 1999 durch ein standardisiertes Verfahren mithilfe von Telefoninterviews erhoben. Die Frage nach der Globalzufriedenheit mit den Leistungen des angesprochenen Unternehmens (XY) sollte auf einer fünfstufigen Skala beantwortet werden. Als Antwortmöglichkeiten standen den Teilnehmern die Optionen: 1 = vollkommen zufrieden, 2 = sehr zufrieden, 3 = zufrieden, 4 = weniger zufrieden und 5 = unzufrieden zur Verfügung. Das heißt, je niedriger der absolute Wert der Kundenzufriedenheit ist, desto höher ist die Kundenzufriedenheit der Unternehmen einzustufen.

##### *Kundenzufriedenheitsdaten für 1999*

Die Auswertung der Zeitreihe zur Kundenzufriedenheit 1999 ergibt einen Mittelwert von 2,56 und einen Median von 2,61. Damit kann festgestellt werden, dass die Hälfte der Unternehmen im vorliegenden Sample eine Bewertung im Bereich „zufrieden“ aufweisen. Die Standardabweichung beträgt 0,21. Die Spanne der einzelnen Werte reicht von 2,22 bis 3,04 mit insgesamt 14 unter-

schiedlichen Ausprägungen, was auf ein heterogenes Antwortverhalten zurückzuführen ist. Eine Zusammenfassung der deskriptiven Statistiken ist in Tabelle 32 zu sehen.

**Tabelle 32: Deskriptive Statistiken zur Kundenzufriedenheit 1999**

Statistik	Wert
Mittelwert	2,56
Median	2,61
Standardabweichung	0,21
Minimum	2,22
Maximum	3,04
N	21

Quelle: Eigene Darstellung

Festzustellen ist, dass die Ausprägung der Kundenzufriedenheitswerte für das Jahr 1999 keine Extremwerte zu beiden Seiten der möglichen Skala zeigt. Damit ist keines der untersuchten Unternehmen in ihrer Kundenzufriedenheit als „vollkommen zufrieden“ oder „unzufrieden“ einzustufen.

#### *Kundenzufriedenheitsdaten für 2007*

Die Auswertung der Zeitreihe zur Kundenzufriedenheit 2007 ergibt einen Mittelwert von 2,59 und einen Median von 2,54. Damit kann festgestellt werden, dass die Hälfte der Unternehmen im vorliegenden Sample eine Bewertung im Bereich „zufrieden“ aufweisen. Der Mittelwert ist im Vergleich zum Jahr 1999 um 0,03 Basispunkte *gesunken*. Die Standardabweichung beträgt 0,3. Die Spanne der einzelnen Werte reicht von 2,05 bis 3,19 mit insgesamt 16 unterschiedlichen Ausprägungen. Eine Zusammenfassung der deskriptiven Statistiken ist in Tabelle 33 zu sehen.

**Tabelle 33: Deskriptive Statistiken zur Kundenzufriedenheit 2007**

Statistik	Wert
Mittelwert	2,59
Median	2,54
Standardabweichung	0,3
Minimum	2,05
Maximum	3,19
N	21

Quelle: Eigene Darstellung

Festzustellen ist auch hier, dass die Ausprägung der Kundenzufriedenheitswerte für das Jahr 2007 keine Extremwerte zu beiden Seiten der möglichen Skala zeigt. Damit ist keines der untersuchten Unternehmen in seiner Kundenzufriedenheit als „vollkommen zufrieden“ oder „unzufrieden“ einzustufen.

## 5.5 Überprüfung des Zusammenhangs von Public Affairs und Kundenzufriedenheit

Der folgende Teil hat das Ziel der empirischen Überprüfung des in Hypothese 1 der Arbeit beschriebenen negativen Zusammenhangs zwischen einem steigenden PA-Grad und einer parallel fallenden Kundenzufriedenheit der Unternehmen im Untersuchungszeitraum 1999 bis 2007 (Abschnitt 5.5.2). Dem vorangehend erfolgt eine Ist-Analyse in Abschnitt 5.5.1, die den Zusammenhang zwischen dem PA-Grad und der Kundenzufriedenheit im Jahr 2007 untersucht. Dadurch soll untersucht werden, wie sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung die Beziehung dieser beiden strategischen Ausrichtungen darstellt.

### 5.5.1 Ist-Analyse: Public Affairs-Grad und Kundenzufriedenheit im Jahr 2007

Ziel der Ist-Analyse ist es, den Zusammenhang der beiden Konstrukte PA und Kundenzufriedenheit zum Zeitpunkt der Datenerhebung darzustellen. Denn neben der zeitlichen Betrachtung des Zusammenhangs der beiden Konstrukte ist im Kontext dieser Arbeit erstrebenswert, einen zweiten zeitlichen Referenzpunkt für Hypothese 1 zu betrachten. Bestätigt sich auch für diesen Zeitpunkt ein negativer Zusammenhang, kann dies als ein unterstützendes Indiz für die Kernthese dieser Arbeit interpretiert werden. Dem PA-Grad 2007 liegen die

Werte aus Abschnitt 5.4.1 zu Grunde. Die Daten der Kundenzufriedenheit 2007 wurden in Abschnitt 5.4.2 dargestellt.

Um korrekte Ergebnisse einer bivariaten Korrelation nach Pearson zu erhalten, müssen drei Bedingungen erfüllt sein. (1) Die Daten sollten intervall skaliert oder dichotom sein. (2) Zwischen den Variablen sollte ein linearer Zusammenhang bestehen und (3) beide Variablen müssen annähernd normalverteilt sein. Bedingung eins wird durch ein *metrisches Messniveau* beider Größen PA und Kundenzufriedenheit 2007 erfüllt (vgl. Abschnitt 5.4). Es wird des Weiteren von einem *linearen Zusammenhang* der beiden Variablen ausgegangen, so dass auch Bedingung zwei gilt. Ob Bedingung drei erfüllt ist, soll mithilfe eines Tests auf *Normalverteilung* beider Datenreihen untersucht werden. Dies geschieht mit dem für metrisch skalierte Daten anerkannten Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest.<sup>215</sup> Für die Daten der Kundenzufriedenheit 2007 ergibt sich ein Kolmogorov-Smirnov-Z-Wert von 0,544 und für den PA-Grad 2007 ein Wert von 0,566. Aufgrund der asymptotischen Signifikanzwerte (2-seitig) von 0,929 bzw. 0,906, die damit die erforderliche Grenze von 0,05 deutlich überschreiten, lässt sich folgern, dass beide zu testenden Verteilungen Normalverteilungen sind und somit Bedingung drei erfüllt ist (Brosius, 2006: 401).

Die anschließend durchgeführte bivariate Korrelation nach Pearson ergibt einen *Korrelationskoeffizienten* von -0,370 zum 10%-igen Signifikanzniveau (0,099; 2-seitig).<sup>216</sup> Damit zeigt sich, dass im Jahr 2007 ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen dem PA-Grad und der Kundenzufriedenheit bei den untersuchten Unternehmen besteht. Mit anderen Worten: Der PA-Grad eines Unternehmens ist umso höher, je niedriger seine Kundenzufriedenheit ist. Dieses Ergebnis kann als erstes Indiz für den in Hypothese 1 prognostizierten negativen Zusammenhang zwischen dem PA-Grad und der Kundenzufriedenheit eines Unternehmens gelten.

Die Diskussion der bisherigen Forschung im Bereich PA hat gezeigt, dass bei Unternehmen aus stärker regulierten Branchen im Gegensatz zu Unternehmen aus schwächer regulierten Branchen von einem stärkeren PA-Engagement ausgegangen wird (vgl. Abschnitt 2.1.4.1). Dies konnte durch die Arbeit von Bonardi (2004) auch empirisch gezeigt werden. Diese Diskussion aufgreifend soll an dieser Stelle untersucht werden, ob es Gruppenunterschiede des PA-

---

<sup>215</sup> Alle statistischen Berechnungen außerhalb der Berechnung des PLS-Strukturmodells wurden mit der Statistiksoftware SPSS (Version 14.0) durchgeführt.

<sup>216</sup> Aufgrund der Hypothese eines einseitigen Zusammenhangs („Wenn PA 2007 hoch ist, dann ist die Kundenzufriedenheit 2007 niedrig.“) könnte auch das einseitige Signifikanzniveau betrachtet werden. In diesem Fall ergibt sich ein 5%-Signifikanzniveau (0,049; 1-seitig).

Grades in den 102 untersuchten Fällen gibt. Dazu wurden die teilgenommenen Unternehmen in schwächer<sup>217</sup> und stärker<sup>218</sup> regulierte Branchen kategorisiert. Eine Unterteilung nach dem Regulationsgrad hat bereits Pittman (1977: 43) in einer frühen Studie zur Analyse der Intensität der politischen Arbeit von Unternehmen vorgenommen. Dabei legt er ähnliche wie die hier verwendeten Kriterien an und lässt Experten anschließend eine subjektive Einteilung vornehmen. Diesem Vorschlag folgend wurde eine Einteilung der Unternehmen anhand der in den Fußnoten genannten Kriterien von sechs Experten vorgenommen und validiert. 55 Unternehmen wurden dem Regulationsgrad „schwächer“ und 47 dem Regulationsgrad „stärker“ zugeordnet.

In einem ersten Schritt wird ein Test auf Homogenität der Varianzen durchgeführt. Damit wird überprüft, ob die Streuung zwischen den Gruppen unterschiedlich ist. Eine Signifikanz der Levene-Statistik von 0,344 bestätigt die Varianzgleichheit zwischen den Gruppen, da der kritische Wert von 0,05 stark überschritten wird. Tabelle 34 zeigt die Ergebnisse.

**Tabelle 34: Homogenität der Varianzen des Public Affairs-Grades 2007 nach Regulationsgrad**

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
PA-Grad 2007	0,904	1	100	0,344

Quelle: Eigene Darstellung

In einem zweiten Schritt kann nun mithilfe eines T-Tests bei unabhängigen Stichproben untersucht werden, ob die Mittelwerte der Gruppen (schwach vs. stark reguliert) unterschiedlich ausfallen. Die Gruppenstatistik weist für die Unternehmen in schwächer regulierten Branchen einen Mittelwert von 7,43, eine Standardabweichung von 1,01 und einen Standardfehler des Mittelwertes von 0,136 aus. Für Unternehmen in stärker regulierten Branchen ergibt sich ein

<sup>217</sup> Unter der Kategorie „schwächer“ reguliert sind Unternehmen aus folgenden Branchen zusammengefasst worden: Private Banken und Versicherungen, Medien, Maschinenbau, Produzierendes Gewerbe, Handel, Nahrung sowie sonstige Dienstleistungen. Das Auswahlkriterium ist eine privatwirtschaftliche Organisationsform.

<sup>218</sup> Unter der Kategorie „stärker“ reguliert sind Unternehmen aus folgenden Branchen zusammengefasst worden: Transport und Verkehr (Flugverkehr, Bahn und Post), Krankenkassen und -versicherungen, Bergbau, Chemie, Pharma und Biotechnologie, Energie, Rüstungsgüterindustrie, Telekommunikation sowie Genussmittel. Die Auswahlkriterien lauten: Regulierungsdichte, Kunden sind in der Mehrheit staatliche Stellen, Infrastrukturbereiche sowie stark geprüfte Branchen (z.B. durch Behördenaufsicht).



höherer Mittelwert von 7,87, eine Standardabweichung von 1,12 und einen Standardfehler des Mittelwertes von 0,165 auf. Tabelle 35 zeigt die Ergebnisse des T-Tests für die Mittelwertgleichheit.

**Tabelle 35: T-Test für die Mittelwertgleichheit des Public Affairs-Grades 2007 nach Regulationsgrad**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standf. der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
<b>PA 2007</b>	Varianzen sind gleich	,904	,344	-2,106	100	,038	-,44602	,21178	-,8662	-,0258
	Varianzen sind nicht gleich			-2,088	93,29	,040	-,44602	,21365	-,8703	-,0218

Quelle: Eigene Darstellung

Das Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,038 im T-Test für die Mittelgleichgewichte zeigt einen signifikanten Unterschied der Gruppen an, da es deutlich unter dem Grenzwert von 0,05 liegt. Folglich haben die Unternehmen aus der Stichprobe, die in einer stärker regulierten Branche aktiv sind, einen signifikant höheren PA-Grad im Jahr 2007 als Unternehmen aus schwächer regulierten Branchen.

### 5.5.2 Prozess-Analyse: Public Affairs-Grad und Kundenzufriedenheit im Zeitraum 1999 bis 2007

Ziel der Prozess-Analyse ist es, den empirischen Zusammenhang der beiden Konstrukte PA und Kundenzufriedenheit im Zeitraum 1999 bis 2007 darzustellen. Damit wird die Kernthese der Arbeit (Hypothese 1) untersucht. Die für diese Überprüfung des Zusammenhangs zugrundeliegenden Werte des PA-Grades für den Zeitraum 1999 bis 2007 sind ordinal skaliert und wurden in Abschnitt 5.4.1 als PA-Grad 1999 dargestellt. Die Differenz der in Abschnitt 5.4.2 dargestellten Kundenzufriedenheitsdaten der Jahre 2007 und 1999 bildet die Zeitreihe für die Entwicklung der Kundenzufriedenheit. Diese Datenreihe ist metrisch skaliert.

Für die Korrelation ordinal und metrisch skalierten Variablen kann in der Statistik ein Rangkorrelationskoeffizient verwendet werden. Dafür wird die metrische Variable (Kundenzufriedenheit 1999 – 2007) auf ein Ordinal-Niveau runterskaliert.<sup>219</sup> Ein Rangkorrelationskoeffizient ist ein parameterfreies Maß für die Korrelation und ist gegenüber Ausreißern robust. Gemessen wird, wie gut eine beliebige monotone Funktion den Zusammenhang zwischen zwei Variablen beschreiben kann. Dabei werden keinerlei Annahmen über die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Variablen getroffen. Im Gegensatz zu Pearsons Korrelationskoeffizient muss daher weder die Bedingung der Linearität der Variablen noch eine Intervallskalierung vorliegen. Die zwei bekanntesten Rangkorrelationskoeffizienten sind Spearmans Rangkorrelationskoeffizient und Kendalls Tau. Während der Spearmans Rho von einer Äquidistanz (Gleichabständigkeit) der Skalenwerte ausgeht, basiert Kendalls Tau auf rein ordinalen Informationen. Im vorliegenden Fall wird von einer Gleichabständigkeit der Skalenwerte ausgegangen, so dass Spearmans Korrelationskoeffizient berechnet wird. Für die Korrelation werden zwecks Vereinfachung der Interpretation die jeweils umkodierte Datenreihen der Konstrukte PA 1999 – 2007 und Kundenzufriedenheit 1999 – 2007 verwendet.

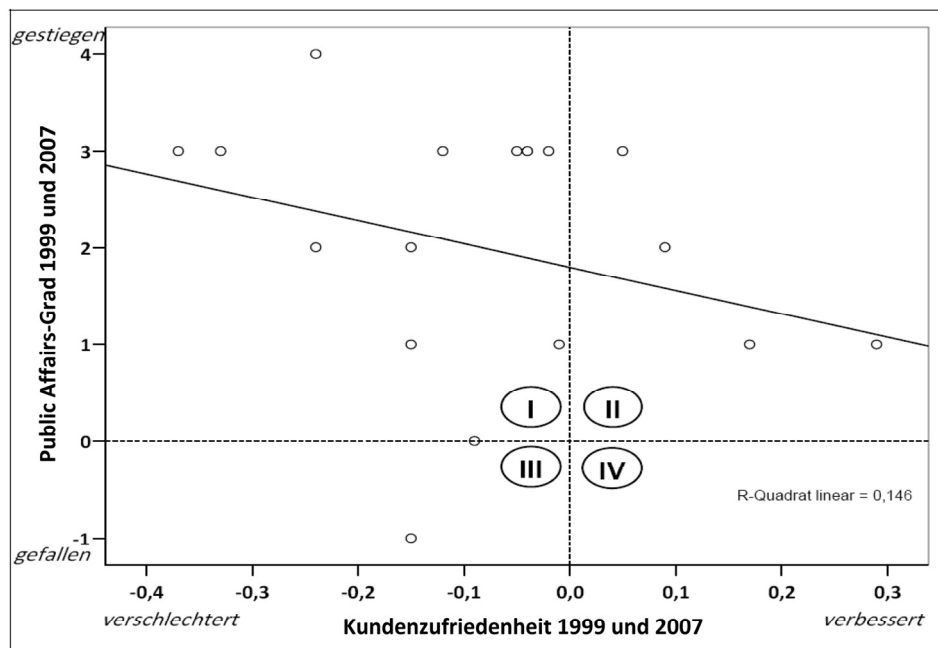
Die bivariate Korrelation nach Spearman ergibt einen *Korrelationskoeffizienten* von -0,418 zum 10%-igen Signifikanzniveau (0,059; 2-seitig).<sup>220</sup> Damit zeigt sich, dass ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen dem PA-Grad und der Kundenzufriedenheit im Zeitraum 1999 bis 2007 bei den untersuchten Unternehmen besteht. Mit anderen Worten: Ein gestiegener PA-Grad der Unter-

---

<sup>219</sup> Dies geschieht in SPSS automatisch.

<sup>220</sup> Aufgrund der Hypothese eines einseitigen Zusammenhangs („Wenn PA 1999 bis 2007 steigt, dann fällt die Kundenzufriedenheit 1999 bis 2007.“), könnte auch das einseitige Signifikanzniveau betrachtet werden. In diesem Fall ergibt sich eine Signifikanz zum 5%-Niveau (0,030).

nehmen geht mit einer sinkenden Kundenzufriedenheit im Zeitraum 1999 bis 2007 einher. Bei einer relativ geringen Fallzahl von  $N = 21$ , ist die Bestätigung von Hypothese 1 als umso höher einzustufen. Von den 21 Unternehmen sind sechs Unternehmen in schwächer regulierte und fünfzehn in stärker regulierte Branchen eingestuft worden. Abbildung 15 zeigt das Streudiagramm der beiden korrelierten Konstrukte.



**Abbildung 15: Streudiagramm Public Affairs-Grad 1999 – 2007 und Kundenzufriedenheit 1999 – 2007**

Quelle: Eigene Darstellung

Die Grafik zeigt auf welchen Koordinaten die einzelnen Fälle (Unternehmen) sich abbilden lassen. Durch eine Unterteilung in Quadranten kann die strategische Positionierung der einzelnen Unternehmen beschrieben werden. In Quadrant I befindet sich analog der oben bestätigten Hypothese die Mehrheit der Unternehmen. In diesen Fällen hat offensichtlich eine Ressourcenverschie-

bung von Aktivitäten der Kundenzufriedenheit hin zu einem verstärkten Engagement im Bereich PA stattgefunden. Der PA-Grad 1999 – 2007 ist gestiegen und die Kundenzufriedenheit 1999 – 2007 ist gefallen. Damit ist für diese Unternehmen in Anlehnung an die theoretischen Erläuterungen eine Situation strategischer Inflexibilität oder Inertia eingetreten. Unternehmen in Quadrant II haben sowohl ihren PA-Grad als auch ihre Kundenzufriedenheit gesteigert. Die Anzahl der Unternehmen die sich hier wieder finden ist mit vier Fällen allerdings sehr gering. Diese Fälle zeigen, dass es einigen Unternehmen gelingt das Engagement auf beiden Seiten (PA und Kundenzufriedenheit) zu steigern. Hier kann der Grad der strategischen Inflexibilität im Vergleich zu Quadrant I als eher gering eingestuft werden. Lediglich ein Unternehmen befindet sich in Quadrant III. Dieses hat sowohl im Bereich PA als auch im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit ihr Engagement zurückgefahren.

Kein Unternehmen ist in Quadrant IV wiederzufinden. Würden sich Unternehmen in diesem Quadranten befinden, so hätten diese eine Ressourcenverschiebung vom Bereich PA zugunsten der Kundenzufriedenheit vollzogen. Dass sich in diesem Quadranten kein Unternehmen befindet, unterstützt die Hypothese der strategischen Inflexibilität der Unternehmen, die ihre Ressourcen nicht vom Bereich PA hin zur Kundenzufriedenheit verschieben konnten.

Wie in Abschnitt 5.5.1 soll auch an dieser Stelle untersucht werden, ob es je nach Regulationsgrad der Branche, in dem die Unternehmen operieren, Unterschiede in der Entwicklung des PA-Grades im Zeitraum 1999 – 2007 gibt. Dazu wurden die 102 teilgenommenen Unternehmen wiederum in schwächer und stärker regulierte Branchen kategorisiert.<sup>221</sup> 55 Unternehmen wurden dem Regulationsgrad „schwächer“ und 47 dem Regulationsgrad „stärker“ zugeordnet.

In einem ersten Schritt wird ein Test auf Homogenität der Varianzen durchgeführt. Damit wird überprüft, ob die Streuung zwischen den Gruppen unterschiedlich ist. Eine Signifikanz von 0,280 bestätigt die Varianzgleichheit zwischen den Gruppen. Tabelle 36 zeigt die Ergebnisse.

---

<sup>221</sup> Zu den Unterteilungskriterien vgl. Abschnitt 5.5.1.

**Tabelle 36: Homogenität der Varianzen des Public Affairs-Grades 1999 – 2007**

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
PA-Grad 2007	1,181	1	100	0,280

Quelle: Eigene Darstellung

In einem zweiten Schritt kann nun mithilfe eines T-Tests bei unabhängigen Stichproben untersucht werden, ob die Mittelwerte der Gruppe (schwach vs. stark reguliert) unterschiedlich ausfallen. Die Gruppenstatistik weist für die Unternehmen in schwächer regulierten Branchen einen Mittelwert von 1,82, eine Standardabweichung von 1,31 und einen Standardfehler des Mittelwertes von 0,176 auf.<sup>222</sup> Für Unternehmen in stärker regulierten Branchen ergibt sich ein niedrigerer Mittelwert von 1,38, eine Standardabweichung von 1,68 und einen Standardfehler des Mittelwertes von 0,244 auf. Ein niedrigerer Mittelwert bei der Gruppe der stärker regulierten Unternehmen deutet darauf hin, dass diese im Vergleich zum Jahr 2007 schon 1999 einen relativ (zu den Unternehmen mit schwachem Regulationsgrad) höheren PA-Grad aufweisen. Dieses Ergebnis war zu erwarten, wenn man davon ausgeht, dass Unternehmen aus stärker regulierten Branchen tendenziell länger und intensiver im Bereich PA engagiert sind. Tabelle 37 zeigt die Ergebnisse des T-Tests für die Mittelwertgleichheit. Das Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,144 im T-Test für die Mittelgleichgewichte weist auf einen nicht signifikanten Unterschied der Gruppen hin, da es deutlich über dem Grenzwert von 0,05 liegt.

Folglich haben Unternehmen, die in einer stärker regulierten Branche aktiv sind, keinen signifikant höheren PA-Grad im Zeitraum 1999 bis 2007 als Unternehmen aus schwächer regulierten Branchen. Der geringe absolute Unterschied der Mittelwerte zwischen den Gruppen hat dieses Ergebnis bereits vermuten lassen.

<sup>222</sup> Für diese und die folgenden statistischen Berechnungen wurden die umkodierte Werte des PA-Grades 1999 verwendet. Dies vereinfacht die Interpretierbarkeit der Ergebnisse.

**Tabelle 37: T-Test für die Mittelwertgleichheit des Public Affairs-Grades 1999 – 2007 nach Regulationsgrad**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standf. der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
<b>PA 1999 – 2007</b>	Varianzen sind gleich	1,181	,280	1,473	100	,144	,43520	,29549	-,15105	1,0215
	Varianzen sind nicht gleich			1,445	86,37	,152	,43520	,30125	-,16363	1,034

Quelle: Eigene Darstellung

## 5.6 Qualitative Datenanalyse

In den folgenden beiden Abschnitten sollen anhand der in den Interviews gewonnenen Daten Argumente und Belege sowohl für die (Selbst-)verstärkung von PA (Abschnitt 5.6.1) als auch die strategische Trägheit durch PA (Abschnitt 5.6.2) dargestellt werden. Dabei soll mithilfe der qualitativen Daten (in Form von Interviewzitate) eine argumentative Unterstützung der im Zuge der quantitativen Datenanalysen bestätigten Hypothesen der Arbeit erbracht werden. Auf diese Weise können zusätzliche, in standardisierten Verfahren schwer zu erhebende Erklärungen aufgezeigt werden.

### 5.6.1 Argumente und Belege der (Selbst-)verstärkung von Public Affairs

In den Erläuterungen zur Anwendung der Theorie der Pfadabhängigkeit in der Strategie- und Organisationsforschung konnten eine Reihe von Anknüpfungspunkten zur Konstitution und Entwicklung von Pfaden aufgezeigt werden. Anknüpfungspunkte gab es einerseits zum Historizitätsprinzip, aber auch zu Selbstverstärkungsmechanismen, wobei die Letzteren auch in einer schwächeren Form – als Verstärkung – akzeptiert werden müssen. Dabei auftretende positive Rückkopplungen werden allgemein als Verstärkungsmechanismen bezeichnet, die im Ergebnis zu „sich selbstverstärkenden Prozessen“ werden können, ohne dabei zwingend nutzentheoretische Kalküle als Ursprung zu haben (Schreyögg et al., 2003: 269) (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.3.4).

Anhand einer ausgewählten Anzahl von Interviewzitate sollen an dieser Stelle unterstützende Argumente für den Prozess der (Selbst-)verstärkung von PA bei Großunternehmen in Deutschland dargestellt und erläutert werden. Zu Beginn werden dafür auch einige Zitate zur Phase der Historizität und damit den Beginn des PA-Engagements der Unternehmen aufgeführt. Die in den deskriptiven Ergebnissen dargestellte Zunahme an organisatorischen (z.B. PA-Mitarbeiter) und finanziellen (z.B. PA-Budget) Ressourcen (vgl. Abschnitt 5.7.1) soll in diesem Abschnitt durch einen Fokus auf die strategischen Argumente für ein zunehmendes Engagement im Bereich PA komplementiert werden. Die nummerierten Interviewzitate sind in Tabelle 38 zu finden.<sup>223</sup>

Die Zitate zur *Phase der Historizität* lassen sich in eine interne und externe Dimensionen unterteilen. Die (unternehmens-)interne Dimension spiegelt sich in Zitat Nr. 1 wieder. Für eine Reihe von Unternehmen sind aus traditionellen Gesichtspunkten politische Beziehungen und damit PA ein wichtiger Bestandteil des täglichen Geschäfts. Diese Aussage trifft v.a. auf solche Unternehmen zu, die sich in Branchen mit hoher Regulationsdichte (Energie, Post, Telekommunikation, Rüstung usw.) befinden. Aber auch Großunternehmen mit entsprechend hoher Mitarbeiterzahl, werden traditionell enge politische Beziehungen pflegen, da aus politischer Sicht hier ein starkes Interesse am Erhalt dieser Unternehmen und insb. der damit verbundenen Arbeitsplätze besteht.

Die externe Dimension betont den Einfluss des institutionellen Wandels auf das Engagement von Unternehmen im Bereich PA. So wird in den Zitaten Nr. 2 und 3 der Wandel in Bezug auf die bestimmenden Akteure im Bereich PA deutlich. Waren zu Bonner Regierungszeiten Verbände die bestimmenden Vertre-

---

<sup>223</sup> Die Zeilennummern am Ende der Zitate beziehen sich auf das Interviewtranskript.

ter der Unternehmensinteressen, zeigt sich mit dem Regierungsumzug nach Berlin, dass diese Aufgabe von den Großunternehmen zunehmend selbst übernommen wurde. Zwar bestanden auch zu Bonner Zeiten direkte Netzwerke und Verbindungen der Unternehmen zur Politik (v.a. der Unternehmensführung), doch mit dem Regierungsumzug nach Berlin stellte der bewusste eigenständige Auftritt vorbei an den Verbänden eine entscheidende Änderung im Bereich PA dar.

Die Gründe, warum Unternehmen insb. seit dem Regierungsumzug nach Berlin eine eigenständige Interessenvertretung betreiben, sind vielfältig: (1) Vertrauensverlust in die Arbeit der Verbände, da sie nicht mehr das leisten, was sie bisher versprochen haben (Speth, 2006: 41 ff.). Verbände kämpfen gegenwärtig um ihre Stellung mit Mitteln wie Profilsuche, Professionalisierung und Spezialisierung (Helfen, 2006; Streeck et al., 2006; Winter, 2007). (2) Politik, Ministerien und Behörden gehen immer häufiger auf Unternehmen zu und holen sich so externe Expertise ein (Busch-Janser, 2004; Coen & Grant, 2006). (3) Unternehmensvertreter können gegenüber der Politik konkrete Zusagen geben, so dass Vereinbarungen schneller umsetzbar sind und damit insgesamt ein Glaubwürdigkeitsvorsprung erreichbar ist. (4) Durch den Binnenmarkt der EU fallen immer mehr Entscheidungen in Brüssel, die anschließend zumeist in nationales Recht (in Berlin) umgewandelt werden müssen. Bei der Umwandlung in nationales Recht drängen Unternehmen auf die Berücksichtigung ihrer Interessen.

Welche Argumente und Belege für die (Selbst-)verstärkung von PA angeführt werden können sollen die Zitate Nr. 4 bis 9 zeigen. Zitat Nr. 4 verweist auf ein Argument für die allgemeine Motivation von Unternehmen direkt mit der Politik zusammen zu arbeiten. Alle Unternehmen und umso stärker diejenigen mit hohen Mitarbeiterzahlen sind direkt von politischen Entscheidungen betroffen, wenn es bspw. um Sozialreformen, Arbeitsmarkt- oder Steuergesetze geht. Stehen diese auf der politischen Agenda, kann eine Intensivierung insb. der Lobbyarbeit beobachtet werden. Die Beeinflussung gesetzlicher Rahmenbedingungen stellt für einige Branchen eine ganz spezielle Motivation dar. Zitat Nr. 5 verdeutlicht, dass in Sektoren in denen erhebliche steuerliche Vergünstigung bspw. durch Subventionen vorhanden sind, diese einen elementaren Bestandteil der Geschäftsgrundlage darstellen. Unternehmen haben dann ein wirtschaftliches Interesse an der Wahrung dieser Privilegien und sind entsprechend im PA-Bereich aktiv. Es herrscht eine regelrechte Abhängigkeit, die den Bereich PA in diesen Unternehmen tendenziell verstärkt oder zumindest auf einem hohen strategischen und ressourcentechnischen Niveau hält. Ähnliches gilt für Branchen in den ein hoher Grad an gesetzlicher Regulation herrscht,



wie Zitat Nr. 6 verdeutlicht. Hier wird die steigende Bedeutung der Wechselbeziehung zwischen Politik und betriebswirtschaftlichem Handeln betont. Durch den festen Bestandteil von PA in der Gesamtstrategie dieser Unternehmen wird die Position von PA stetig gestärkt und ausgebaut.

Welche Mechanismen und strategische Motivation hinter einem sich verstärkenden PA-Prozess liegen, wird in den Zitaten Nr. 7 bis 9 deutlich. Dabei wird die besondere Rolle von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und persönlichen Netzwerken in Zitat Nr. 7 deutlich. Diese Attribute sind gleichzeitig Antreiber und Bestandswahrer im täglichen PA-Geschäft und können als persönliche wie auch institutionelle Mechanismen betrachtet werden. Persönlich, da diese Attribute zunächst zwischen den verhandelnden Personen hergestellt werden müssen. Dies schafft die Grundvoraussetzung, dass auch auf institutioneller Ebene ein Vertrauen gegenüber dem Unternehmen aufgebaut werden kann. Zitat Nr. 8 betont ebenfalls den Aspekt, der PA strategisch als „doppelten Boden“ versteht, um dem Image und der Reputation des Unternehmens eine unterstützende Säule zu geben. Erst in Krisenfällen zeigt sich allerdings, wie tragfähig diese Säule ist. Der Kern der strategischen Motivation wird in Zitat Nr. 9 klar. Diejenigen Unternehmen, denen es durch PA-Aktivitäten gelingt, ihre politischen Rahmenbedingungen zu ihrem Vorteil zu beeinflussen und im besten Fall zu ändern, können eine bessere Wettbewerbsposition erzielen. Mit PA lässt sich somit ein Wettbewerbsvorteil erzielen, der im gleichen Maße möglicherweise nicht über die Verfolgung einer reinen Marktstrategie erreicht werden kann. Diese strategische Motivation stellt sich als das treibendes Element für die Entscheidung der Unternehmen zugunsten einer verstärkten PA-Aktivität dar.

**Tabelle 38: Interviewzitate zur Historizität und (Selbst-)verstärkung von Public Affairs (Teil 1)**

Phase	Nr.	Zitat
Historizität	1	„Ja, <b>traditionell</b> sind politische Beziehungen sehr wichtig für uns.“ (Interview 9, Zeilen-Nr. 145-146)
	2	„In <b>Bonn</b> hatten nur ganz wenige Unternehmen eigene Vertreter vor Ort.“ (Interview 22, Zeilen-Nr. 120)
	3	„(...) wenn man nur mal Deutschland nimmt. Wir hatten nun mal diese <b>korporatistischen Strukturen</b> mit den starken Verbänden, die es für das einzelne Unternehmen gar nicht erst erstrebenswert haben scheinen lassen, sich in die politische Arena zu begeben. Weil sie da überhaupt kein Platz hatten, das wurde von den Verbänden ersetzt. (...) Es gab immer schon Verbindungen der Unternehmen zur Politik durch persönliche Netzwerkstrukturen. Aber diese <b>Konstellation ändert sich halt</b> , weil es auch nicht mehr die klassische Unternehmensstruktur gibt (mit Gewerkschaften usw.). (...) Seit dem <b>Regierungsumzug nach Berlin</b> haben sich die Unternehmen hier neu aufgestellt und sind mehr und mehr selber politisch aktiv. Dies betrifft v.a. die großen Unternehmen.“ (Interview 16, Zeilen-Nr. 765-782)
(Selbst-)verstärkung	4	„ <b>Die Wirtschaft muss doch ständig mit der Politik zusammenarbeiten.</b> Zum Beispiel bei Themen wie Sozialreformen oder Arbeitsmarktgesetzen. (...) Wenn ein System reformiert wird, wird umso mehr Lobbyarbeit durch die Unternehmen geleistet. (...) Dieser ganze <b>Prozess wird durch Europäisierung und Globalisierung noch verstärkt.</b> “ (Interview 8, Zeilen-Nr. 765-773)
	5	„Ganze <b>Branchen sind doch massiv von steuerlicher Umverteilung abhängig</b> ; Beispiele sind der Agrarsektor oder die Solarenergiebranche.“ (Interview 8, Zeilen-Nr. 825-827)

**Tabelle 38: Interviewzitate zur Historizität und (Selbst-)verstärkung von Public Affairs (Teil 2)**

Phase	Nr.	Zitat
(Selbst-)verstärkung	6	„(...) gerade für solche Unternehmen, die stark von Regulierung abhängen, das gilt für Pharma, das gilt für Energie und `ne ganze Reihe anderer Branchen, spielt die <b>Wechselbeziehung zwischen Politik und betriebswirtschaftlichem Handeln eine immer größere Rolle.</b> “ (Interview 22, Zeilen-Nr. 190-94)
	7	„Die Erfahrung hat gezeigt, dass Unternehmen einer bestimmten Größe in ständigem Gespräch mit hochrangigen Politikern sein müssen. (...) Wenn dann ein kritisches Thema hochkocht, dann können sie auf das aufgebaute <b>Vertrauen</b> setzen und die politische Seite hat ein Grundverständnis über ihr Geschäft. Daher <b>brauchen sie ein ständiges Netzwerken mit Politikern und den zuständigen Verwaltungsstellen.</b> “ (Interview 18, Zeilen-Nr. 98-106)
	8	„(...) was ich mir mit Public Affairs Aktivitäten baue ist ein <b>doppelter Boden</b> . Denn die Wahrscheinlichkeit, dass Sie heute in Ihrem Geschäft mal auf die Nase fallen, <b>imagetechnisch</b> , ist einfach hoch; Beispiel Coca-Cola.“ (Interview 14, Zeilen-Nr. 154-157)
	9	Eine Firma „(...) kann eine <b>bessere Wettbewerbsposition</b> erreichen (...) aber nicht weil sie die besseren betriebswirtschaftlichen Entscheidungen getroffen hat, sondern <b>weil sie ihre Umweltbedingungen zum Vorteil ihrer Interessen beeinflusst hat.</b> “ (Interview 8, Zeilen-Nr. 932-937)

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Argumente aus den Interviewziten zum einen allgemeine und spezielle Motivationen der Unternehmen zum steigenden PA-Engagement aufweisen. Als Beispiele wurden allgemeine Betroffenheit von Gesetzgebung oder die Abhängigkeit von steuerlichen Vorteilen oder Regulierungen angeführt. Zum anderen zielten die aufgeführten Argumente auf die Mechanismen und strategische Motivation der Unternehmen. Dafür wurden bspw. die Rolle von Vertrauen und Glaubwürdigkeit gegenüber

den Unternehmen genannt oder als Motivation die Möglichkeit der Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile durch ein verstärktes Engagement in PA.

### 5.6.2 Argumente und Belege strategischer Trägheit durch Public Affairs

Die Darstellung von Argumenten und Belegen strategischer Trägheit durch PA ist das Ziel dieses Abschnittes. Dafür wurden in Tabelle 39 ausgewählte Zitate aus den geführten Interviews zusammengetragen und dienen an dieser Stelle als Argumentationsgrundlage. Das Auftreten strategischer Trägheit als letzte Phase eines pfadabhängigen Prozesses wird in der Literatur häufig auch mit Inflexibilitäten auf Seiten der beteiligten Akteure, Organisationen oder Technologien assoziiert (Arthur, 1989; Gilbert, 2005). Das Problem strategischer Trägheit und Inflexibilitäten durch einen sich verstärkendes Engagement der Unternehmen im Bereich PA ist Gegenstand der folgenden qualitativen Datenanalyse. Die Argumente, die diesbezüglich in den Vordergrund gestellt werden, sind in folgende vier Facetten gegliedert: (a) Öffentliche, insb. mediale Aufmerksamkeit und daraus resultierende negative Konsequenzen, (b) Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverluste, (c) PA als Chance und Risiko der Marketingstrategie und (d) eine Gesamtstrategie in Abhängigkeit von PA-Themen.

Die Rolle der *kritischen Öffentlichkeit* und insb. der Medien auf die betriebswirtschaftliche Entscheidungsfreiheit wird in Zitat Nr. 10 deutlich. Durch eine verstärkte mediale Aufmerksamkeit werden manche strategische Entscheidungen, bei einer aus betriebswirtschaftlicher Sicht nötigen Korrektur, nicht ohne weiteres realisiert. Aus Angst vor negativer Medienberichterstattung werden Entscheidungen von Unternehmen nicht getroffen, da die Befürchtung besteht, erhebliche Image-, Vertrauens-, und Kapitalwertverluste zu erleben.<sup>224</sup> Diese offensichtliche Inflexibilität soll mithilfe eines proaktiven PA-Managements gemindert werden. Um dieses Ziel erreichen zu können, gilt es schon im Vorfeld eventueller betriebswirtschaftlicher Entscheidungen die relevanten Stakeholder zu informieren und für das Vorhaben zu werben. Dies erfordert neben einem gesteigerten Ressourceneinsatz in Bezug auf den PA-Bereich im Unternehmen auch die nötige Sensibilität der Unternehmensleitung bei strategischen Entscheidungen.

---

<sup>224</sup> Dass diese Befürchtung berechtigt ist, zeigte jüngst der Fall Nokia mit seiner Entscheidung zur Werksschließung und Verlagerung ins osteuropäische Ausland (Dohmen & Graalmann, 2008). Auch länger zurückliegende Fälle wie die geplante Versenkung der Ölbohrinsel Brent Spar durch Shell im Jahr 1995 wirken sich bis heute auf das öffentliche Image des Konzerns aus (Scherler, 1996; Schubert, 2000).

Zitat Nr. 11 unterstreicht die äußeren Einschränkungen einer Gesamtstrategie und weist auf die negativen Folgen medialer Aufmerksamkeit für ein Unternehmen hin. So kann ein in der Öffentlichkeit bekanntes Unternehmen vor dem Dilemma stehen, dass es seine strategischen Entscheidungen im Hinblick auf eine Marktstrategie stets in Abstimmung mit seiner Nichtmarktstrategie und damit dem PA-Bereich treffen muss, was im negativen Fall eine Einschränkung der Wahlfreiheit und eine möglicherweise ungewollte Stärkung der Seite der Nichtmarktstrategie bedeuten kann.

**Tabelle 39: Interviewzitate zur strategischen Trägheit durch Public Affairs (Teil 1)**

Phase	Nr.	Zitat
Strategische Trägheit	10	Die „(...) <b>mediale Wahrnehmung</b> ihres Handelns spielt eine immer größere Rolle und man da dann in bestimmten Situationen allein deshalb Entscheidungen weiterverfolgt, weil man sagt, dass ist öffentlich gar nicht mehr darstellbar für uns und bedeutet einen so großen <b>Image-, Vertrauens- und letztlich dann auch Kapitalmarktverlust</b> . Denn wenn wir jetzt diese Strategie wieder komplett über den Haufen werfen und dann würde man vielleicht aus rein interner Sicht sagen: <b>Würden wir eigentlich anders entscheiden, aber lässt sich nicht vermitteln, deshalb bleiben wir mal dabei.</b> “ (Interview 22, Zeilen-Nr. 342-250)
	11	„Die ganze Diskussion um Stakeholderbeteiligung usw. ist doch heute ein Teil der Gesamtstrategie. Das hat auch mit Medienaufmerksamkeit zu tun. Ein <b>Unternehmen kann ganz schnell vor die Hunde gehen</b> , einfach deswegen, weil sie <b>ganz genau beobachtet werden</b> bei dem was sie tun. Daher haben sie viel <b>weniger Freiheit zu handeln.</b> “ (Interview 8, Zeilen-Nr. 501-506)

**Tabelle 39 Interviewzitate zur strategischen Trägheit durch Public Affairs (Teil 2)**

<b>Strategische Trägheit</b>	12	„Und sie machen das <b>nicht häufig</b> in so nem Job, dass sie <b>mal weiss sagen und dann schwarz handeln</b> . Das spricht sich rum und dann sind sie ihren Ruf los. Das ist viel schlimmer. Ich kann ruhig als harter Hund verschrien sein in Verhandlungen. Das ist nicht das Thema. Aber <b>das Schlimmste</b> ist, wenn ihnen einer unterstellen kann, dass sie ihr <b>Wort nicht halten</b> .“ (Interview 6, Zeilen-Nr. 112-115)
	13	„Ich bin stark der Meinung, dass wenn sie <b>Marketing in Zukunft</b> gut machen wollen, müssen Sie den Kunden klarmachen können: Ich habe hier etwas von Wert und das geht über das Produkt als solches hinaus.(...) Je stärker eine <b>Marke sich mit bestimmten Zusatzwerten verknüpft</b> hat, umso besser gelingt das. Und diese Zusatzwerte kriegen sie glaubwürdig in der Meinung der Öffentlichkeit nur verankert, wenn sie breiter angelegte, netzwerkartige Marketingstrategien fahren. Wo wirklich der Kunde merkt: Ja, das ist was Gutes oder ich bin ein Teil davon. (...) Deshalb sind <b>Public Affairs-Nummern wo nichts dahinter steht eine Farce</b> . Wenn das rauskommt, dann haben Sie ein Problem über Jahre und das kriegen sie nicht mehr los. <b>Wenn sie sich da einmal vertreten haben, dann sind sie Jahre am rackern; Beispiel BP</b> .“ (Interview 14, Zeilen-Nr. 364-379)
	14	„Es haben diejenigen Firmen ein Problem, die denken, dass sie einfach jedwede betriebswirtschaftliche Entscheidung treffen können. Denn de facto <b>ändern sich die Spielregeln ihrer Umgebung</b> , die Wettbewerbsbedingungen und ihr Markt, ständig. Daher ist der <b>Freiheitsgrad</b> , den man denkt zu haben, <b>nicht so groß wie man ihn vermutet</b> .“ (Interview 8, Zeilen-Nr. 1124-1129)

Quelle: Eigene Darstellung

Facette (b) betont die negativen Folgen durch einen *Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust* gegenüber den relevanten Stakeholdern. Zitat Nr. 12 lässt

darauf schließen, dass ein über Jahre mühsam aufgebautes Vertrauensverhältnis sehr schnell verloren gehen kann. Da Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei persönlichen Kontakten die Basis für eine erfolgreiche PA-Arbeit darstellen, ist dieser Verlust für ein Unternehmen folgeschwer. Die Auswirkungen in Bezug auf die strategische Trägheit eines Unternehmens kann darin gesehen werden, dass zum Wiederaufbau der Vertrauensbasis ein erheblicher Zeit- und Ressourceneinsatz im Bereich PA aufgewandt werden *muss*, da in vielen Fällen auf ein vertrauensvolles und glaubwürdiges PA-Management nicht verzichtet werden kann.

Zitat Nr. 13 bezieht sich auf Facette (c), die *Chancen und Risiken von PA für die Marketingstrategie* eines Unternehmens betont. Die Meinung des Interviewten verdeutlicht, dass eine zukünftige Marketingstrategie nur dann erfolgreich sein wird, wenn die Kundenseite bestimmte Zusatzwerte mit der Marke verknüpfen kann.<sup>225</sup> Ist eine solche Marketingstrategie nicht glaubwürdig, tritt ein gegenteiliger Effekt auf, in dessen Folge ein Imageverlust dem Unternehmen auf Jahre anhaften kann. Dies bedeutet strategisch, dass entsprechende PA-Strategien wohl überlegt und ausgereift sein sollten. Dies zu gewährleisten bedeutet aber auch, dass die strategische Wahlfreiheit in Bezug auf eine Marketingstrategie eingeschränkt ist, indem sie eine PA-Strategie stets berücksichtigen sollte.

Abschließend geht es in Facette (d) um die *Abhängigkeit der Gesamtstrategie* eines Unternehmens von PA-Themen. So weist Zitat Nr. 14 darauf hin, dass Unternehmen, die die ständig wechselnden Spielregeln des Wettbewerbs bei ihren betriebswirtschaftlichen Entscheidungen ignorieren, mittel- bis langfristig ein Problem bekommen. Der Freiheitsgrad bei strategischen Entscheidungen wird durch diese wechselnden Spielregeln determiniert. Die Beeinflussung und Mitgestaltung dieser Spielregeln ist aber gerade eine der Hauptaufgaben des PA-Managements und so sehen sich viele Unternehmen gezwungen, auf diesem Feld aktiv mitzuwirken. Es stellt sich folglich kaum die Frage, *ob* ein Unternehmen ab einer bestimmten Größe im Bereich PA aktiv sein sollte und PA-Themen berücksichtigen muss, sondern *wie* es PA in der Gesamtstrategie zu seinem Vorteil berücksichtigen kann.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die mit den Interviewsequenzen erläuterten Facetten strategischer Trägheit und Inflexibilität durch PA nur in Teilen einer streng nutzentheoretischen Argumentation der klassischen Theorie der Pfadabhängigkeit folgen. Die Hinweise auf negative Konsequenzen bspw.

---

<sup>225</sup> Diese Aussage ist in Bezug auf Markenprodukte im Endkundenbereich (Business-to-Customer Marketing) gemacht worden.

durch mediale Aufmerksamkeit, fehlgeschlagene Marketingstrategien oder der Abhängigkeit einer Gesamtstrategie von PA-Themen haben gezeigt, dass die damit verbundene strategische Trägheit und Inflexibilität durchaus hoch sein kann. Ein gezielt eingesetztes PA-Management sollte in der Lage sein, die negativen Auswirkungen zu einem gewissen Grad abzufedern. Die Erkenntnis, dass dies v.a. durch eine proaktive und langfristige PA-Strategie erreicht werden kann, bewegt Unternehmen dazu, sich im Bereich PA verstärkt zu engagieren. Ob die aufgezeigten Potentiale strategischer Trägheit damit gemindert werden können, kann im Detail nur am Einzelfall gezeigt werden.

### 5.7 Weitere empirische Ergebnisse

In den folgenden Abschnitten erfolgt sowohl die Darstellung der deskriptiven Ergebnisse aus den im Fragebogen gestellten Fragen (Abschnitte 5.7.1 und 5.7.2) als auch die Untersuchung weiterer Konstruktzusammenhänge im vorgestellten Strukturgleichungsmodell. So wird in Abschnitt 5.7.3 ein Messinstrument für die Erfolgsmessung im Bereich PA vorgestellt. Ziel ist es zu erfahren, welchen Einfluss die drei Subdimensionen im PA-Strukturmodell auf den Erfolg im Bereich PA haben. Des Weiteren wird der für die Praxis und Wissenschaft interessante Zusammenhang zwischen dem PA-Grad und dem Unternehmenserfolg im Strukturmodell untersucht (Abschnitt 5.7.4).

Die in dieser Art und Form erstmals vorliegenden Studienergebnisse betrachten den Wandel seit 1999 und geben dabei einen detaillierten Überblick zum Stand der Dinge im Bereich PA und dabei insb. der politischen Interessenvertretung von Großunternehmen in Deutschland. Die Darstellung der deskriptiven Ergebnisse ist unterteilt in die Abschnitte Organisation (Abschnitt 5.7.1) sowie Aufgaben und Aktivitäten (Abschnitt 5.7.2). Die Studienergebnisse bieten sich zum Benchmarking für Praktiker im Bereich PA an. So lässt sich einschätzen, wie die eigene PA-Arbeit und der Ressourceneinsatz im Vergleich mit anderen Unternehmen zu bewerten ist. Insgesamt wird mit der Studie ein umfangreicher Überblick über den Stand der Dinge im Bereich PA-Managements geliefert, der dem gestiegenen Informationsbedarf in Wissenschaft und Praxis Rechnung trägt.<sup>226</sup>

---

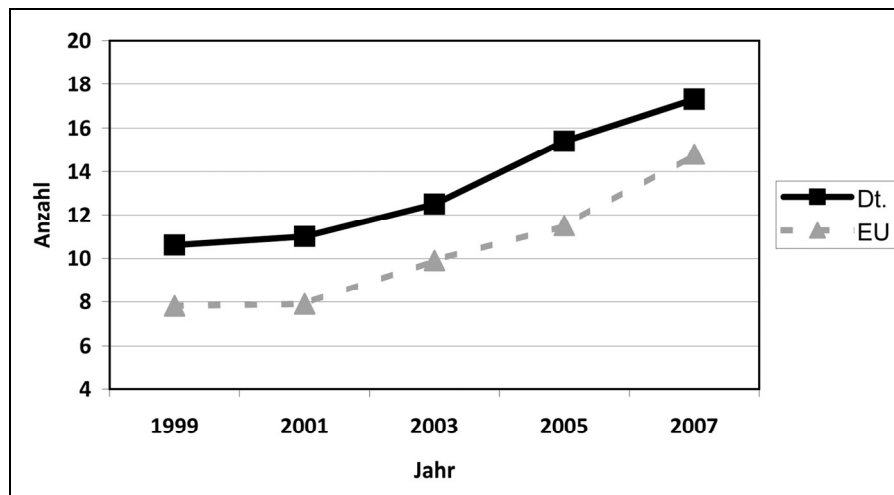
<sup>226</sup> Eine kompakte Zusammenfassung der deskriptiven Auswertungen zur Studie „Public Affairs Management in Deutschland“ findet sich bei Siedentopp (2007).



### 5.7.1 Organisation im Bereich Public Affairs

Im Folgenden werden Indikatoren wie Entwicklung der PA-Mitarbeiterzahlen, Entwicklung des PA-Gesamtbudgets, Organisationsform, Alter des PA-Bereichs und Repräsentanz, Berichtsebenen und berufliche Hintergründe der PA-Mitarbeiter dargestellt. Zunächst zu den finanziellen Ressourcen der Unternehmen im Bereich PA: Die dazu erhobenen Indikatoren sind die Anzahl der Mitarbeiter im Bereich PA sowie das Budget im Bereich PA.

Zunächst wird die *Entwicklung der Mitarbeiterzahlen* im Bereich PA seit 1999 analysiert. Die allseits angenommene Zunahme der Mitarbeiterzahlen lässt sich hier erstmals mit Zahlen belegen. So zeigt sich ein klarer Aufwärtstrend bei der Anzahl der direkt und indirekt zuständigen PA-Mitarbeiter sowohl für Deutschland als auch für die EU. Für Deutschland stieg die durchschnittliche Mitarbeiterzahl (direkt und indirekt zuständig) von 10,6 im Jahr 1999 auf 17,3 im Jahr 2007. Dies ist ein Anstieg von 63%. Bei den für die EU direkt und indirekt zuständigen PA-Mitarbeitern ergab sich sogar eine Steigerung von 90% bei einer im Mittel gestiegenen Mitarbeiterzahl von 7,8 auf 14,8 (vgl. Abbildung 16).



**Abbildung 16: Durchschnittliche Public Affairs-Mitarbeiterzahl:  
Deutschland vs. EU (N = 87)**

Quelle: Eigene Darstellung

Eine detailliertere Analyse der Entwicklung der PA-Mitarbeiterzahlen von 1999 bis 2007 ist durch die Betrachtung von Tabellen 40 – 42 möglich. Gefragt wurde bei den PA-Mitarbeitern nach Zuständigkeit für Deutschland oder Europa als auch nach direkter (d.h. z.B. in Unternehmensrepräsentanzen und Zentralen) oder indirekter (d.h. z.B. in Fachabteilungen für Regulierungsfragen und zur Vertriebsunterstützung) Zuständigkeit.<sup>227</sup>

**Tabelle 40: Public Affairs-Mitarbeiterentwicklung Deutschland vs. EU 1999 – 2001**

	1999				2001			
	DD	DI	EUD	EUI	DD	DI	EUD	EUI
<b>Mittelwert</b>	3,1	7,5	1,6	6,2	3,4	7,6	1,8	6,1
<b>Median</b>	1	1,5	1	0	2	2	1	0
<b>Standard-abweichung</b>	5,2	20,0	3,0	20,20	5,2	19,4	2,9	12,0
<b>Maximum</b>	30	120	15	120	30	120	15	120
<b>PA-Mitarb. insgesamt</b>	185	331	90	267	219	356	105	269
<b>N</b>	59	44	55	43	64	47	59	44

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>227</sup> Eine Zuständigkeit für die EU meint in diesem Kontext, dass die Mitarbeiter zwar in Deutschland arbeiten, sich bei der täglichen Arbeit aber schwerpunktmäßig mit europapolitischen Themen beschäftigen. Es sind also keineswegs die Zahlen für die PA-Mitarbeiter der Unternehmen in Brüssel gemeint. Es kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass die Studienteilnehmer die Mitarbeiter in Brüssel zu dieser Kategorie hinzugezählt haben.

**Tabelle 41: Public Affairs-Mitarbeiterentwicklung Deutschland vs. EU 2003 - 2005**

	2003				2005			
	DD	DI	EUD	EUI	DD	DI	EUD	EUI
<b>Mittelwert</b>	4,0	8,5	2,8	7,1	4,7	10,7	3,3	8,2
<b>Median</b>	2	2	1	0	3	2	1	1
<b>Standardabweichung</b>	5,3	20,7	5,7	21,4	5,4	25,3	6,0	22,6
<b>Maximum</b>	30	120	40	120	30	120	40	120
<b>PA-Mitarb. insgesamt</b>	280	415	172	327	344	555	213	410
<b>N</b>	70	49	62	46	73	52	65	50

Quelle: Eigene Darstellung

Für Deutschland stieg die durchschnittliche Mitarbeiterzahl mit *direkter* Zuständigkeit von 3,1 im Jahr 1999 auf 4,8 im Jahr 2007. Dies entspricht einem Anstieg um 55%. Gleichzeitig verdoppelte sich die durchschnittliche Zahl der für Europa zuständigen Mitarbeiter von 1,6 auf 3,2. Betrachtet man die Veränderung der PA-Mitarbeiterzahlen in der Kategorie „indirekt im Bereich PA tätig“, so ergibt sich folgende Entwicklung: Für Deutschland stieg die durchschnittliche Mitarbeiterzahl von 7,5 im Jahr 1999 auf 12,5 im Jahr 2007, d.h. ein Steigerung von 66%. Für die EU stieg die durchschnittliche Mitarbeiterzahl von 6,2 im Jahr 1999 auf 11,6 im Jahr 2007, d.h. hier ergab sich eine Steigerung von 87%. Damit zeigte sich eine nahezu parallele Entwicklung zu den direkten PA-Mitarbeiterzahlen, wobei die Steigerung bei den indirekten Zuständigkeiten für Deutschland noch deutlicher ausfällt.

Betrachtet man die detaillierten Zahlen der Mitarbeiterentwicklung im Bereich PA in Tabellen 40 – 42, so fallen zwei Tendenzen ins Auge. Zum einen stieg die Zahl der Mitarbeiter seit 1999 kontinuierlich an. Gleichzeitig zeigte sich, dass für direkte PA-Zuständigkeiten für Deutschland im Durchschnitt fast anderthalb Personen mehr beschäftigt waren als für eine EU-Zuständigkeit. Die Hälfte der Unternehmen beschäftigte bis zu einem Mitarbeiter (DD) für PA in Deutschland im Jahre 1999. Für PA auf europäischer Ebene war es ebenfalls bei der Hälfte der Unternehmen bis zu einem Mitarbeiter (EUD). Ab dem Jahr 2001 entwickelten sich die Mitarbeiterzahlen für Deutschland dann stärker als für die europäische Ebene. So waren im Jahr 2007 bei der Hälfte der Unter-

nehmen für Deutschland (DD) bis zu drei Mitarbeiter und für Europa (EUD) bis zu zwei Mitarbeiter angestellt.

**Tabelle 42: Public Affairs-Mitarbeiterentwicklung Deutschland vs. EU 2007**

	2007			
	DD	DI	EUD	EUI
<b>Mittelwert</b>	4,8	12,5	3,2	11,6
<b>Median</b>	3	3	2	3
<b>Standardabweichung</b>	5,3	25,6	4,7	26,8
<b>Maximum</b>	30	120	30	120
<b>PA-Mitarb. insgesamt</b>	419	837	250	707
N	87	67	79	61

Quelle: Eigene Darstellung

Legende für Tabellen 40 – 42:

DD= Deutschland direkt, d.h. PA-Mitarbeiter, die direkt z.B. in Unternehmensrepräsentanzen und Zentralen für PA-Themen in Deutschland zuständig sind.

DI= Deutschland indirekt, d.h. PA-Mitarbeiter, die indirekt z.B. in Fachabteilungen für Regulierungsfragen und zur Vertriebsunterstützung für PA-Themen in Deutschland zuständig sind.

EUD= Europa direkt, d.h. PA-Mitarbeiter, die direkt z.B. in Unternehmensrepräsentanzen und Zentralen für PA-Themen in der EU zuständig sind.

EUI= Europa indirekt, d.h. PA-Mitarbeiter, die indirekt z.B. in Fachabteilungen für Regulierungsfragen und zur Vertriebsunterstützung für PA-Themen in der EU zuständig sind.

Eine Analyse der absoluten Gesamtmitarbeiterzahlen der befragten Unternehmen im Bereich PA mit direkter Zuständigkeit ergab einen Anstieg von 127% für Deutschland (von 185 auf 419 Mitarbeiter) und 177% für die EU (von 90 auf 250 Mitarbeitern). Bei indirekter Zuständigkeit ergab sich für Deutschland ein Anstieg von 153% (von 331 auf 837) und 164% für die EU (von 267 auf 707). Insgesamt stieg die Zahl der „direkten“ und „indirekten“ PA-Mitarbeiter für Deutschland von 516 auf 1256 (+143%) und für die EU von 357 auf 957 (+168%). Diese massive Steigerung der PA-Mitarbeiterzahlen lässt sich als ein weiterer Beleg für den in Hypothese 1 implizierten gestiegenen Ressourceneinsatz von 1999 bis 2007 und eine damit verbundene Steigerung des PA-Grades interpretieren.

Dass, gemessen an der Mitarbeiterzahl im Bereich PA, die *europäische Ebene* für einige Unternehmen zunehmend stärkere Relevanz bekam, lässt sich aus den Ergebnissen in Tabelle 43 erkennen. Im Jahr 2007 haben bereits 15% der Unternehmen mehr PA-Mitarbeiter für die Zuständigkeiten zu EU- Themen als für Deutschland. Während im Jahr 1999 bei der Mehrheit der Unternehmen mit 57% genau die gleiche Anzahl an Mitarbeitern für Deutschland und Europa zuständig waren, nimmt dieser Anteil bis zum Jahr 2007 auf 36% kontinuierlich ab. Diese Gewichtsverschiebung verursachte einen 67%-igen Anstieg des Mitarbeiterverhältnisses zu Gunsten der europäischen Ebene. Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, dass im Jahr 2007 im Verhältnis auch mehr Mitarbeiter für Deutschland zuständig waren (vgl. Tabelle 43). Dieses Ergebnis ergibt sich vermutlich aus der Steigerung der Mitarbeiterzahlen im PA-Bereich insgesamt. Das zunehmende Übergewicht der europäischen Gesetzgebung, bewegt Großunternehmen offensichtlich dazu sich auch personell stärker für Zuständigkeiten im Bereich der EU aufzustellen. Es erfolgt hiermit auch eine strategische Anpassung des Fokus der PA-Tätigkeiten hin zur europäischen Ebene (Interview 8).

**Tabelle 43: Verhältnis Public Affairs-Mitarbeiter Deutschland vs. EU (N = 87)**

Verhältnis PA Mitarbeiter	Stichprobenanteil im Jahr		Relative Veränderung
	1999 in %	2007 in %	
Mehr für Deutschland	34	49	+ 44 %
Genau gleich viele	57	36	- 37 %
Mehr für EU	9	15	+ 67 %

Quelle: Eigene Darstellung

Ob der oben beschriebenen Trend der Personalaufstockung auch bis zum Jahr 2010 anhält, ist Gegenstand von Tabelle 44, die Auskunft über die zukünftige *Personalplanung* gibt. Mit 66% plant die Mehrheit der Unternehmen keine Veränderung in ihrer Personalausstattung. Ein knappes Fünftel (18%) hatte im Jahr 2007 keine Planungen in Bezug auf ihren zukünftigen Personalbestand. 12% der Unternehmen gingen im Jahr 2007 schon von einer Zunahme ihres PA-Personalbestandes bis zum Jahr 2010 aus. In absoluten Zahlen beliefen sich die Angaben auf eine Personalaufstockung von 19 Personen bei allen befragten Unternehmen. Dieser Indikator kann und sollte als Indiz dafür gelten, dass die

Arbeit im Bereich PA von der Unternehmensleitung geschätzt und gleichzeitig Aufgaben und strategische Wichtigkeit zunehmen werden. In Bezug auf die Reduktionspläne der Unternehmen gingen im Jahr 2007 lediglich 4% der Unternehmen von einem Abbau ihres PA-Personals aus (vgl. Tabelle 44).

**Tabelle 44: Entwicklung der Public Affairs-Mitarbeiterzahlen für Deutschland (N = 99)**

Planung PA Mitarbeiterzahl bis 2010	Anzahl	Stichprobenanteil in %
Zunahme	12	12
Reduktion	4	4
Keine Veränderung	65	66
Keine Planung bisher	18	18

Quelle: Eigene Darstellung

Eine der aussagekräftigsten und zugleich sensibelsten Ressourcenfragen ist die nach dem *Gesamtbudget im Bereich PA*. Unter Gesamtbudget sollten die Teilnehmer der Befragung alle Kosten für Mitarbeiter, Veranstaltungen, externe Beratung usw. einbeziehen. Die Zahlen aus Tabelle 45 liegen in dieser Detailliertheit und Aktualität m.E. nach erstmalig für Deutschland vor.

Es zeigt sich, dass mit 43% die Mehrheit der Unternehmen ein relativ kleines PA-Budget von bis zu 0,5 Millionen Euro aufweist. Betrachtet man die Personalkosten als den oft größten Budgetposten, so ist im Hinblick auf die Mitarbeiterzahlen im Bereich PA (vgl. Tabellen 40 – 42) und der Erkenntnis das 50% der Unternehmen bis zu drei Mitarbeiter haben, verständlich, dass die Mehrheit der PA-Budgets im unteren Skalenbereich zu finden sind. Im Mittelfeld zwischen mehr als 0,5 bis zu 2,5 Mio. € finden sich 39% wieder. Ein relativ großes PA-Budget haben 19% der Unternehmen mit mehr als 2,5 Mio. € (vgl. Tabelle 45).

**Tabelle 45: Gesamtbudget im Public Affairs-Bereich 2007 (N = 86)**

Budget PA-Bereich 2007	Anzahl	Stichprobenanteil in %
bis 0,5 Mio. Euro	37	43
Mehr als 0,5 bis zu 1 Mio. Euro	16	19
Mehr als 1 bis zu 2,5 Mio. Euro	17	20
Mehr als 2,5 bis zu 5 Mio. Euro	9	11
Mehr als 5 bis zu 10 Mio. Euro	1	1
Mehr als 10 bis zu 20 Mio. Euro	4	5
Mehr als 20 Mio. Euro	2	2

Quelle: Eigene Darstellung

Die Frage nach dem aktuellen PA-Budget wurde durch Fragen zur *PA-Budgetentwicklung seit 1999* und für die zukünftige Entwicklung bis 2010 ergänzt. In Tabelle 46 wird ein Überblick über die Entwicklung der PA-Budgets seit dem Regierungsumzug nach Berlin 1999 gegeben und gleichzeitig soll gezeigt werden, dass es zu einem verstärkten finanziellen Ressourceneinsatz im Bereich PA tatsächlich gekommen ist. Mit 54% hat die Mehrheit der Unternehmen ihr Budget im Bereich PA seit 1999 gesteigert. Ging man bisher nur von der allgemeinen Annahme aus, dass seit dem Regierungsumzug die Unternehmen massiv ihre PA-Tätigkeiten ausgebaut haben, so kann dies hier erstmals auch mit Zahlen gezeigt werden. Eindrucksvoll belegt dies die Tatsache, dass 16% der Unternehmen ihr Budget seit 1999 um 100 bis 400% gesteigert haben. Zur Erklärung kann hier die Neugründung von PA-Bereichen nach 1999 angeführt werden. 39% der Unternehmen gaben an keine Budgetveränderungen getätigt zu haben und bei 7% ist das PA-Budget gekürzt worden. Die Unternehmen, die ihr Budget gekürzt haben, taten dies in der Größenordnung zwischen -5 und -30% (vgl. Tabelle 46). Diesen Zahlen zur Entwicklung des PA-Budgets seit 1999 können als ein weiteres Indiz zur Unterstützung Annahmen eines gestiegenen PA-Engagements der Unternehmen von 1999 bis 2007 angeführt werden.

Mit 58% plant die Mehrheit der Unternehmen, keine Budgeterhöhungen bis zum Jahr 2010. Interessant ist der Anteil der Unternehmen die ihr PA-Budget steigern wollen. Schaut man auf die Ergebnisse zur *Budgetplanung bis 2010*, so geht mit 35% über ein Drittel der Unternehmen von einer Budgeterhöhung aus. Dies wird sich vermutlich nicht zuletzt auch in Personalaufstockungen ausdrücken. Lediglich 8% der befragten Unternehmen gehen von einem geringeren Budget bis zum Jahr 2010 aus (vgl. Tabelle 46). Diese Zahlen zur Mitar-

beiter- und Budgetentwicklung zeugen von der zunehmenden strategischen Wichtigkeit des PA-Bereichs für die in Deutschland tätigen Großunternehmen.

**Tabelle 46: Budgetentwicklung im Public Affairs-Bereich  
1999-07 und 2008-10**

Budgetentwicklung 1999 – 2007	Anzahl	Stichprobenanteil in %
Gestiegen	47	54
Gefallen	6	7
Keine Veränderung	34	39
Budgetentwicklung 2008 – 2010		
Steigen	31	35
Fallen	7	8
Keine Veränderung	51	58

Quelle: Eigene Darstellung

Interessant ist es nun, die aktuellen *Budgetausgaben nach Gruppenzugehörigkeit* zu vergleichen. Die zu unterscheidenden Gruppe sind: Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Politikebenen, auf denen man aktiv ist, und Stammsitz. In Tabelle 47 werden zunächst die Budgetausgaben nach *Branchenzugehörigkeit* der Unternehmen verglichen. Dazu wurden die teilgenommenen Unternehmen in schwächer und stärker regulierte Branchen kategorisiert (Pittman, 1977: 43).<sup>228</sup> Die theoretische Überlegung, dass Unternehmen in schwächer regulierten Branchen ein geringeres PA-Budget haben, da sie insgesamt auf weniger sie betreffende Gesetzesvorhaben reagieren müssen, wird durch die Zahlen teilweise bestätigt. 51% der Unternehmen aus schwächer regulierten Branchen geben mehr als 0,5 Millionen Euro als PA-Budget an. Im Vergleich dazu haben 64% der Unternehmen aus stärker regulierten Branchen ein PA-Budget von mehr als 0,5 Millionen Euro. Dieser Unterschied ist allerdings nicht signifikant.<sup>229</sup> Der Kontingenzkoeffizient von 0,130 deutet auf einen eher schwachen Zusammenhang zwischen Budgethöhe und Branchenzugehörigkeit hin. Es lässt sich daraus schließen, dass Unternehmen in stärker regulierten Branchen ein tendenziell höheres PA-Budget haben, als Unternehmen aus schwächer regulierten Branchen, was im vorliegenden Fall auch zufällig sein

<sup>228</sup> Zur Kategorisierung der Regulationsgrades vgl. die Ausführungen in Abschnitt 5.5.1.

<sup>229</sup> Der Chi<sup>2</sup>-Signifikanzwert liegt über dem Schwellenwert von 0,05. Bei Werten < 0,05 kann man von signifikanten Unterschieden zwischen den Gruppen ausgehen.



kann. Ein Vergleich bei der Anzahl der *Politikebenen*, auf denen aktive PA-Arbeit vollzogen wird, ergibt eher geringe und zudem nicht signifikante Zusammenhänge. Dies ist damit zu begründen, dass es unabhängig von der Budgetausstattung offenbar nötig ist, auf sowohl ein bis drei als auch auf mehr Politikebenen aktiv zu sein. Da die Themengebiete häufig komplexer Natur sind und auf mehreren Politikebenen bearbeitet werden, ist ein entsprechendes Engagement unabhängig von der Budgetgröße unablässig.

Der abschließende Vergleich nach dem *Stammsitz* eines Unternehmens hat keine Unterschiede ergeben. Die Herkunft eines Unternehmens scheint in dieser Studie keine Auswirkungen auf die Höhe des PA-Budgets zu haben (vgl. Tabelle 47). Im Vergleich dazu kommt die Studie von Hansen/Neil unter Fortune500 Unternehmen in den USA zu dem Ergebnis, dass ausländische Firmen weniger Lobbyaktivitäten durchführen, weniger Wahlkampfspenden bereitstellen und auch weniger für wohltätige Zwecke spenden (2000: 895).

**Tabelle 47: Gruppenvergleich der Public Affairs-Budgets 2007**

Budget PA Bereich 2007	Branche		Politikebenen		Stammsitz	
	schwächer reguliert	stärker reguliert	auf 1 bis 3 Ebenen aktiv	auf 4 bis 6 Ebenen aktiv	Inland	Ausland
Bis 0,5 Mio.€	49%	36%	42%	45%	43%	43%
Mehr als 0,5 Mio. €	51%	64%	58%	55%	57%	57%
Gesamt N	47	39	66	20	65	21
Kontingenzkoeffizient	0,130		0,022		0,002	
Pearson Chi <sup>2</sup> Signifikanzwert	0,224		0,838		0,986	

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden geht es um Indikatoren, die den Organisationsgrad im Bereich PA beschreiben. Zunächst interessiert die Frage, ob die Unternehmen einen eigenständigen PA-Bereich haben oder dieser als Teilfunktion in anderen Bereichen angesiedelt ist. Tabelle 48 fasst die Ergebnisse zusammen. Annähernd drei Viertel der befragten Unternehmen (70%) haben ihren PA-Bereich als *eigenständigen Bereich* in die Unternehmensorganisation integriert. Dies spricht

für die strategische Wichtigkeit dieses Bereiches und eine stärkere Eigenständigkeit im Vergleich zu den 30% der Unternehmen, die PA als *Teilfunktion* in andere Unternehmensbereiche eingliedert haben. Auf die Frage, in welchem Unternehmensbereich PA als Teilfunktion agiert, gab die Mehrheit der befragten Unternehmen mit 56,7% den Bereich Unternehmenskommunikation an, an zweiter Stelle folgte mit 16,7% der Angaben der Bereich Presse & Public Relations. Weitere genannte Bereiche waren in der Rangfolge der Häufigkeit: Zentrale, sonstige Bereiche, Investor Relations, Unternehmensstrategie und Corporate Affairs.

Der Anteil der Unternehmen in der Stichprobe, die eine *Unternehmensrepräsentanz* am Regierungssitz Berlin oder Bonn haben, beträgt 62%.<sup>230</sup> Damit zeigt sich, dass längst nicht alle befragten Unternehmen ihre PA-Arbeit über eine Unternehmensrepräsentanz in Berlin steuern. Eine durchaus beträchtliche Anzahl (38%) ist demnach von Unternehmensstandorten in ganz Deutschland aus aktiv (vgl. Tabelle 48). Ein Potential an Neugründungen von Unternehmensrepräsentanzen ist daher durchaus noch vorhanden.

**Tabelle 48: Organisationsform für Public Affairs (N= 102)**

Organisationsform	Stichprobenanteil in %
Eigenständiger Bereich	70
Teilfunktion in anderem Bereich	30
Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz	62

Quelle: Eigene Darstellung

In welchen Jahren die eigenständigen PA-Bereiche gegründet wurden, kann Abbildung 17 entnommen werden. Es zeigt sich, dass es mehrere Perioden mit verstärkter *Gründung von eigenständigen PA-Bereichen* gab. So fällt auf, dass in Jahren der Veränderung politischer Rahmenbedingungen oder konjunktureller Hochzeiten eine verstärkte Gründung von PA-Bereichen zu beobachten ist. Erste höhere Gründungszahlen treten im Jahr 1980 nach dem Ende der zweiten Ölkrise und im Jahr 1990 mit der Wiedervereinigung Deutschlands und

<sup>230</sup> Wenn die in den Beiträgen von Wagner (2003) und Mrusek (2008) geschätzte Zahl von ca. 120 bzw. 140 Unternehmensrepräsentanzen in Berlin zutrifft, dann hat diese Studie in etwa die Hälfte davon erfasst. Dies kann als durchaus zufriedenstellend in Bezug auf die Aussagekraft der Ergebnisse gewertet werden.

dem Beginn einer neuen wirtschaftlichen Aufschwungphase auf (je 5,4%). Nach dem Beschluss des Regierungsumzugs nach Berlin im Jahr 1995 gründen sich 8,1% PA-Bereiche neu. Nach dem Regierungsumzug im Jahr 1999 gab es 9,5% und während des „New Economy Booms“ im Jahr 2000 8,1% Neugründungen. Abschließend zeigt das Jahr 2003 mit Durchschreitung der wirtschaftlichen Talsohle in Deutschland die höchste Zuwachsrate an Gründungen im PA-Bereich mit 12,2%. Gleichzeitig wird aus Abbildung 17 aber auch deutlich, dass in wirtschaftlich schwierigen Perioden, wie während der beiden Ölkrisen der 70er Jahre, dem Ende des Wiedervereinigungsaufschwungs Ende der 90er Jahre und der Zeit nach dem Platzen der „New Economy Blase“ auf dem Aktienmarkt im Jahr 2001, Unternehmen in Deutschland, vermutlich aus finanziellen Gründen, sich mit Neugründungen von PA-Bereichen stark zurückgehalten haben. Vergleicht man die Gründungsphasen der PA-Bereiche mit denen der *Gründung von Unternehmensrepräsentanzen* zeigt sich eine nahezu parallele Entwicklung. Hier gab es mit 12,1% im Jahr 2000 die meisten Neugründungen.

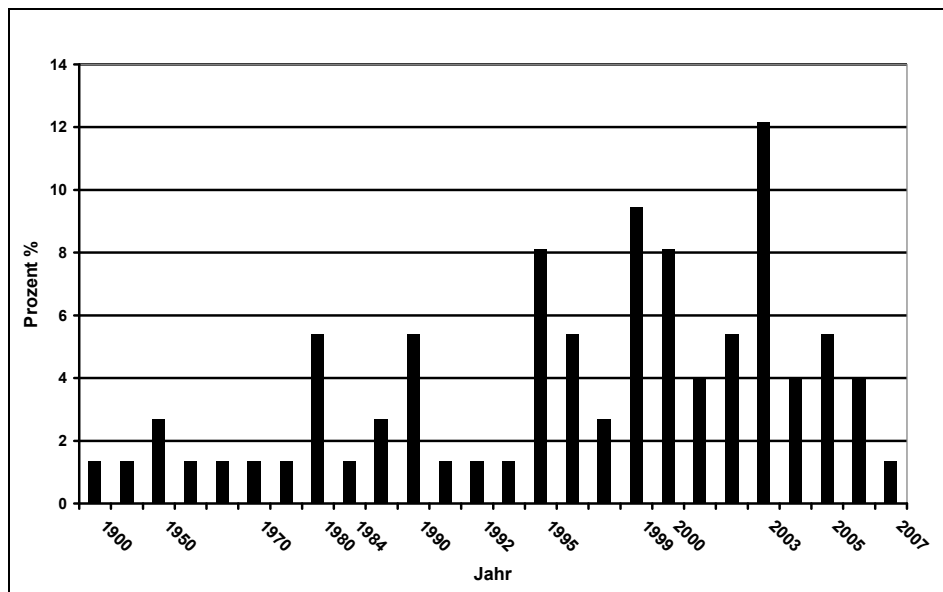


Abbildung 17: Gründungsjahre Public Affairs Bereiche in Prozent (N = 74)

Quelle: Eigene Darstellung

Das durchschnittliche *Alter der PA-Bereiche* liegt bei 14,7 Jahren. Schaut man sich den Median an, so erfährt man, dass die Hälfte der Unternehmen schon bis zu acht Jahre über einen eigenen PA-Bereich verfügen, d.h. seit 1999. Betrachtet man die *Altersstatistik der Unternehmensrepräsentanzen*, so ergibt sich ein Median von 10,5 Jahren. Damit betreibt die Hälfte der Unternehmen aus der Stichprobe ihre Unternehmensrepräsentanz schon bis zu 10,5 Jahre. Die Standardabweichung von 27,3 Jahren zeigt die große Heterogenität der Unternehmen in Bezug auf Einsatz und Investitionen in eine Repräsentanz am Regierungssitz. Dass bis zur Hälfte der Unternehmen in den letzten zehn Jahren eine Repräsentanz aufgebaut haben, kann als Indikator dafür gewertet werden, dass das Vorhandensein und der Aufbau der eigenen Unternehmensrepräsentanz in unmittelbarer Nähe zur Regierung zunehmende Bedeutung für die politische Interessenvertretung bekommen hat.

Im Folgenden steht mit der Frage nach der *Berichtsebene* ein weiterer organisationaler Indikator für die strategische Bedeutung und Einbindung der PA-Bereiche bei Unternehmensentscheidungen im Mittelpunkt. Dabei werden die Indikatorwerte über die Zeit verglichen. So wird der Zustand im Jahr 2007 mit dem im Jahr 1999, also zum Abschluss des Regierungsumzuges, verglichen, um den Entwicklungsprozess und insb. den strategischen Stellenwert der PA-Bereiche ab 1999 nachzuzeichnen. Im Jahr 2007 berichteten 76% der Verantwortlichen im Bereich PA an die Position des Vorstandsvorsitzendes/Geschäftsführer/CEO, gefolgt von der Position des Bereichsleiters mit 25% der Antworten. 14% der PA Verantwortlichen berichteten zudem an ein Vorstandsmitglied. Dieser Befund bestätigt die enge strategische Anbindung des PA-Bereichs an die Leitungsebene der Unternehmen und den hohen strategischen Stellenwert im Unternehmen. Damit ist die PA-Funktion eine dauerhafte Angelegenheit des Topmanagements von Großunternehmen in Deutschland. Für die große Mehrheit der Unternehmen (93%) hat sich keine Änderung bei der *Berichtsebene im Vergleich zu 1999* ergeben, 5% berichten an eine niedrigere Ebene und 3% an eine hierarchisch höhere Unternehmensebene (vgl. Tabelle 49).

**Tabelle 49: Berichtsebenen für den Bereich Public Affairs 2007  
(MN möglich, N = 101)**

Berichtsebene 2007	Prozent %
Vorstandsvorsitz/Geschäftsführung/CEO	76
Vorstandsmitglied	14
Bereichsleiter	25
Abteilungsleiter	5
Berichtsebene 1999	
Niedrigere Ebene als 2007	5
Gleiche Ebene wie 2007	93
Höhere Ebene als 2007	3

Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend für diesen Abschnitt werden in Tabelle 50 die *beruflichen Hintergründe der Mitarbeiter* im Bereich PA dargestellt. Diese für das PA-Leitungspersonal sicherlich interessante Frage bietet die Vergleichsmöglichkeit mit der Mitarbeiterstruktur im eigenen PA-Bereich. Angeführt wird die Liste von Mitarbeitern mit Hintergrund in (operativen) Tätigkeiten im Unternehmen (55%) sowie Presse- und Medien (51%). Der Vorteil einer vorherigen *Tätigkeit im Unternehmen* ist sicherlich darin zu sehen, dass Kenntnisse über das eigene zu vertretende Unternehmen wie Produkte, Kunden, Prozessabläufe, Hierarchien und Personennetzwerke vorhanden sind (Interview 18). All diese Kenntnisse können in der Regel von Mitarbeitern mit beruflichem *Hintergrund im Bereich Politik* nicht vorausgesetzt werden. 49% der Mitarbeiter haben einen Politikhintergrund und 28% kommen aus Verwaltung, Behörden oder Ministerium. Vorteile dieser beruflichen Hintergründe sind das Vorhandensein eines belastbaren Netzwerkes in den entsprechenden politischen und administrativen Kreisen (Legislative wie Exekutive) sowie Kenntnisse über und Feingefühl für politische Entscheidungsprozesse (Interview 30).

51% haben einen Hintergrund im *Bereich Presse & Medien*. Hierfür lassen sich vor allem zwei Gründe anführen. Zum einen haben die Aufgaben und Tätigkeiten im Bereich PA durchweg kommunikativen Charakter (vgl. Abbildung 18) und zum anderen hat sich herausgestellt, dass die meisten PA-Bereiche entweder aus den Kommunikationsabteilungen heraus gegründet wurden oder,

wenn nicht eigenständig, Teil der Unternehmenskommunikation oder Presse & Public Relations Abteilung sind (zu 57% bzw. 17%). Ein Fünftel der Mitarbeiter hat einen Hintergrund im *Bereich Forschung und Wissenschaft* (vgl. Tabelle 50). Dies liegt wohl auch an der relativ hohen Quote an Promotionsabschlüssen der Teilnehmer (28%). Der berufliche Hintergrund der PA-Mitarbeiter lässt sich also insgesamt als sehr heterogen beschreiben. Die Aufgabenvielfalt im Bereich PA macht es offensichtlich notwendig, einen fachlich breiten Mitarbeiterstab zu rekrutieren.

**Tabelle 50: Beruflicher Hintergrund der Mitarbeiter im Bereich Public Affairs (MN möglich, N = 102)**

Beruflicher Hintergrund	Anzahl	in % der Nennungen
(Operative) Tätigkeit im Unternehmen	56	55
Presse und Medien	52	51
Politik	50	49
Verband	32	31
Verwaltung, Behörde oder Ministerium	28	28
Forschung und Wissenschaft	21	21
Beratung	19	19
Sonstiges	13	13
Keine der obigen	0	0

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.7.2 Aufgaben und Aktivitäten von Public Affairs

Der zweite Abschnitt im Fragebogen bezieht sich auf die Aufgaben und Aktivitäten des PA-Managements. Dabei soll zu Beginn die Gesprächshäufigkeit der PA-Verantwortlichen mit bestimmten Personengruppen dargestellt werden. Die Verteilung der Antworten ist in Abbildung 18 zu sehen. Die Häufigkeit der *Gespräche mit bestimmten Personengruppen* zeigt, wie die Verteilung des zeitlichen Engagements auf die jeweiligen Personengruppen ist. Die Ergebnisse können damit als Indikator für die Arbeitszeitaufteilung im Bereich PA dienen und Prioritäten erkennen lassen.

Gespräche mit Personengruppen aus den Bereichen *Politik* (Abgeordnete, Fraktionsvorsitzende usw.) (61%) sowie *Ministerium und Verwaltung* (Referatsleiter, Staatssekretäre usw.) (65%) finden bei über der Hälfte der Befragten mehr als ein Mal pro Monat bis täglich statt. Hier ist eine klare zeitliche Priorität zu erkennen.

tät der Teilnehmer erkennbar, die so auch zu erwarten war. Noch häufiger finden hingegen Gespräche mit Verbänden (Geschäftsführern, Gremienmitgliedern usw.) sowie Presse und Medienvertretern (Journalisten, Redakteuren usw.) statt. Hier geben 30% bzw. 50%, an täglich mit diesen Personengruppen in Kontakt zu stehen. Die überraschend häufigen Gespräche mit der Personengruppe *Presse und Medien* (50%) sind vermutlich auch der Tatsache geschuldet, dass ein Großteil der PA-Verantwortlichen im Bereich der Unternehmenskommunikation angesiedelt ist und daher aufgabenbedingt mit diesen Personen spricht. Zum anderen lässt sich hieran die Bedeutung von Medien und die Kommunikation eines Medienbildes als ein wichtiger Bestandteil des täglichen PA-Geschäftes erkennen.

Die *Verbandskontakte* stellen sich ebenfalls als sehr zeitintensiv dar. 72% der Unternehmen haben mindestens monatlich Gesprächskontakte mit Verbänden und ihren Vertretern. Daraus lässt sich eine weiterhin wichtige Rolle der Verbände in der politischen Interessensvertretung von Unternehmen erkennen. Zudem zeugt dies von der Zusammenarbeit bei einigen branchen- oder wirtschaftsübergreifenden Fragestellungen. Negativ betrachtet kann der häufige Kontakt mit Verbänden auch dahingegen interpretiert werden, dass die Verbände eine unbefriedigende Arbeit für die Unternehmen leisten, so dass der Kontakt häufiger als gewünscht hergestellt werden muss (Interview 9).

Ein Multi-Stakeholder-Ansatz des PA-Managements umfasst konsequenterweise auch den Kontakt mit weiteren Personen aus der *Gesellschaft*, wie NGOs, Gewerkschaften oder Wissenschaft. Dies zeigt sich darin, dass 50% der PA-Vertreter sehr regelmäßig, d.h. hier monatlich bis täglich, Gespräche mit Personen aus dieser Gruppe führen (vgl. Abbildung 18). Ziel kann neben dem Meinungsaustausch auch die Durchführung von gemeinsamen Projekten im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR), Public Private Partnership oder anderen Öffentlichkeitsprojekten sein (Interview 14).

Welche Aktivitäten im Bereich PA wahrgenommen werden, ist auch in anderen Studien untersucht worden.<sup>231</sup> Das Neue an den folgenden Daten ist die Erfassung der *zeitlichen Intensität der Aktivitäten im Bereich PA*. Abbildung 19 zeigt ein insgesamt recht heterogenes Bild. Keine der aufgeführten Aktivitäten hat eine Zustimmung von mehr als 42% pro Zeitkategorie erhalten. Eine Rolle spielt dabei sicherlich die Unterschiedlichkeit in der strategischen Schwerpunktsetzung der PA-Bereiche. Fasst man die letzten beiden Zeitkategorien zusammen, d.h. von mehr als ein Mal im Monat bis täglich, so lässt sich folgende *Rangfolge der Aktivitäten* aufstellen: 1. Informelle Gespräche mit politi-

---

<sup>231</sup> Vgl. exemplarisch die Studie der Foundation for Public Affairs (2005).

schen Akteuren und Mitarbeitern in Verbandsgremien mit je 63%, 2. Verfassen von Briefen an politische Akteure mit 46%, 3. Kooperation mit anderen Unternehmen 45% sowie 4. die Teilnahme an Fachveranstaltungen und Messen mit 44%.

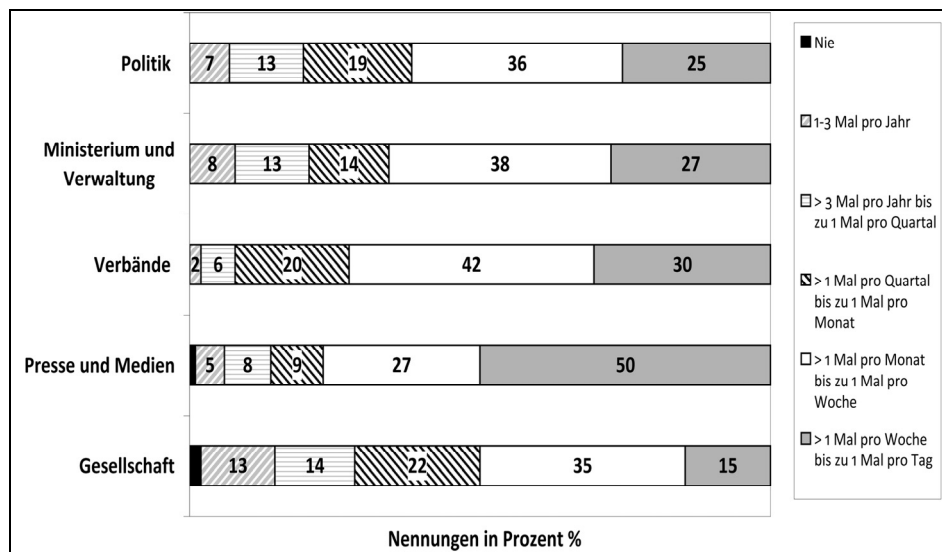


Abbildung 18: Häufigkeit der Gespräche nach Personengruppen (N = 102)

Quelle: Eigene Darstellung

Während die beiden ersten Plätze kaum überraschen und die Ergebnisse aus Abbildung 18 bestätigen, ist die häufige *Kooperation mit anderen Unternehmen* eine auffällige Beobachtung. Diese Kooperationen spielen demnach in der Praxis des PA-Managements eine wichtige Rolle und werden oft in Form strategischer Allianzen betrieben (Interview 19).<sup>232</sup> Ein Paradox, denn obwohl eine Kooperation mit anderen Unternehmen auch innerhalb eines Verbandes möglich ist, entscheidet sich eine Vielzahl von Unternehmen zu Kooperationen außerhalb der Verbandsstrukturen. Erklärbar ist dies möglicherweise mit dem

<sup>232</sup> Zum Begriff der strategischen Allianzen und illustrativen Beispielen wie der „Allianz pro Schiene e.V.“ vgl. u.a. die Arbeit von von Münchow (2005).



bewussten Umgehen von Verbandsstrukturen und -prozessen, die sich als hinderlich herausstellen können.

Zuletzt ist hervorzuheben, dass unter den teilgenommenen Unternehmen 28% nie und ebenfalls 28% nur 1-3 Mal im Jahr mit *PA-Agenturen* zusammenarbeiten (vgl. Abbildung 19). Dies mag an der Tatsache liegen, dass v.a. kleine und mittlere sowie ausländische Unternehmen sich die Expertise dieser externen Dienstleister einkaufen (Lianos & Kahler, 2006; Wallrabenstein, 2003: 430). KMU sind in dieser Studie allerdings nur zu einem sehr geringen Teil vertreten (vgl. Tabelle 13).

Auf welche *Politikebenen* die oben analysierten PA-Tätigkeiten abzielen soll im Folgenden analysiert werden. Tabelle 51 stellt die Häufigkeit der genannten Ebenen dar. Fast alle Unternehmen sind auf Bundesebene aktiv (93%). Danach folgen die Landesebene mit 70% und die europäische Ebene mit 63%. 37% der Unternehmen engagieren sich auf lokaler Ebene und 21% der Unternehmen geben an, dass sie auch auf die internationale Ebene ihre PA-Arbeit ausrichten.

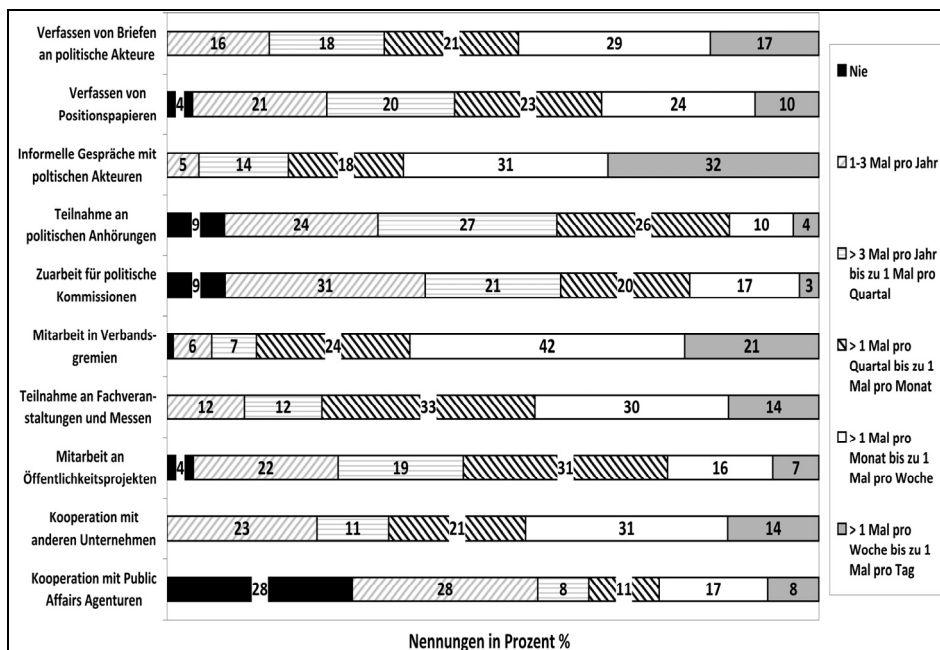


Abbildung 19: Häufigkeit der Aktivitäten im Bereich Public Affairs (N = 102)

Quelle: Eigene Darstellung

Überraschend ist die Platzierung der Landesebene noch vor der europäischen Ebene. Wenn der Vorsprung auch nur knapp ausfällt, so hat das föderale System in Deutschland bei der PA-Arbeit offenbar entscheidenden Einfluss. Durch die häufige Zustimmungspflicht im Bundesrat ist die Strategie der Unternehmen, parallel zum bundespolitischen Engagement auch über die Landesebene eigene Interessen durchzusetzen (Interview 32). Weiterhin ist bemerkenswert, dass die lokale Ebene noch vor der internationalen Ebene als Politikebene genannt wird. Auch hier mag ein Grund in der föderalen Struktur liegen. Im Mittel sind die Unternehmen auf 2,8 Politikebenen aktiv. Kumuliert betrachtet zeigt sich, dass 76% der Unternehmen auf bis zu drei Politikebenen aktiv sind. Sucht man nach Gruppenunterschieden bei der Anzahl der Politikebenen in Abhängigkeit der PA-Mitarbeiterzahl (direkte Zuständigkeit), so zeigt sich ein hoch signifikanter Zusammenhang. Die Mehrheit (88%) der Unternehmen mit 1-3 PA-Mitarbeitern ist auf bis zu drei Politikebenen aktiv. Dagegen sind auf vier bis sechs Politikebenen nur 12% der „kleinen“ PA-Bereiche aber dafür 36% der „großen“ mit vier und mehr PA-Mitarbeitern aktiv.

**Tabelle 51: Politikebenen auf die das Public Affairs-Management abzielt (MN möglich, N = 102)**

Politikebenen	in % der Nennungen
Internationale Ebene	21
Europäische Ebene	63
Bundesebene	93
Landesebene	70
Lokale Ebene	37
Sonstiges	2

Quelle: Eigene Darstellung

Da die Verbandsarbeit weiterhin eine hohe Bedeutung für die PA-Arbeit hat und damit erheblichen Zeitaufwand erfordert (vgl. Abbildung 19), stellt sich die Frage, in welchen *Verbandsarten* und in welcher Anzahl die Unternehmen dort Mitgliedschaften pflegen. Es zeigt sich, dass außer bei der Verbandsart „Berufsverband/-vereinigung“ mit 39% der Nennungen die überwiegende Mehrheit der Unternehmen Mitgliedschaften in den anderen aufgeführten Verbandsarten pflegt. Die meisten Mitgliedschaften sind dabei in Industrieverbänden mit 80% zu verzeichnen. Es folgen fachspezifische Vereinigungen mit 66% und Arbeitgeberverbände mit 58% der Nennungen (vgl. Tabelle 52).

Tabelle 52: Verbandsmitgliedschaften (MN möglich, N = 102)

Verbandsart	in % der Nennungen
Industrieverband	80
Fachspezifische Vereinigung (DIN etc.)	66
Arbeitgeberverband	58
Berufsverband/-vereinigung	39
Sonstiges	10

Quelle: Eigene Darstellung

Die durchschnittliche *Anzahl der Verbandsmitgliedschaften* beträgt 30. Diese Zahl erklärt indirekt auch den hohen Zeitaufwand der mit Verbandsarbeit geleistet wird. Der Median von zehn gibt einen Hinweis auf die Anzahl der Verbände, in denen die Unternehmen tatsächlich aktiv sind. Dabei beträgt das Minimum der Anzahl an Mitgliedschaften zwei und das Maximum 400. Diese große Spanne mag daran liegen, dass die Mehrzahl der Teilnehmer keinen oder nur einen unzureichenden Überblick über die tatsächliche Anzahl der Verbandsmitgliedschaften ihres Unternehmens hat (Interview 9).

Nachdem die Aufgaben und Aktivitäten analysiert wurden, stellt sich die Frage nach der *Evaluation* der PA-Arbeit. Die Einschätzung der Aussage „Unser Unternehmen evaluiert die Tätigkeiten im Bereich Public Affairs“ ergibt keine eindeutige Aussage. Auf einer siebenstufigen Skala von (1) = trifft überhaupt nicht zu bis (7) = trifft voll und ganz zu ergibt sich ein Mittelwert von 4,25 bei einer Standardabweichung von 1,85. Der Median beträgt 4. Bewertet man die Werte 1 bis 4 als tendenzielle Ablehnung der Aussage, bedeutet dies, dass bis zur Hälfte der Unternehmen ihre Tätigkeiten im Bereich PA eher nicht evaluieren.

Damit bestätigen sich Ergebnisse der Evaluationsforschung von Fleisher (2005), der ebenfalls ambivalente Aussagen zur Evaluationstätigkeit im Bereich PA bekam. In der Praxis gestaltet sich die Festlegung von geeigneten Evaluationskriterien dabei als schwierig. Anders als bei Finanzkennzahlen wie z.B. dem Return on Investment ist ein direkter Beitrag des PA-Managements zur Unternehmenswertschöpfung kaum ermittelbar oder gar quantitativ messbar. Beholfen wird sich zum Teil mit indirekten Indikatoren wie Umsatzrelevanz der bearbeiteten Themen oder Größe des Beziehungsnetzwerkes (Interview 39).

Abschließend für diesen Fragebogenabschnitt wurde in einer offenen Frage nach den drei wichtigsten *persönlichen Fähigkeiten* der Teilnehmer für eine erfolgreiche PA-Arbeit gefragt. Kommunikationsfähigkeit dominiert in allen Rängen mit den meisten Nennungen. Dieses Ergebnis bestätigt, die in Praxis-handbüchern oft beschriebene Notwendigkeit, im PA-Bereich als Übersetzer und Kommunikator wirtschaftlicher Unternehmensinteressen gegenüber der Politik aufzutreten (Köppl 2000). Nach der Anzahl der Nennungen auf Rang 1 folgt mit 17% Glaubwürdigkeit und 11% strategisches Denken. Betrachtet man allerdings die Summe der Nennungen, so liegt die Fachkompetenz mit 37% an zweiter Stelle (vgl. Tabelle 53). Ungewöhnlich im Vergleich mit bisherigen Studienergebnissen erscheint die Tatsache, dass die Fähigkeit der persönlichen Netzwerkbildung in der Summe der Nennungen erst an fünfter Stelle folgt. Möglicherweise wurde diese Fähigkeit teilweise der Eigenschaft Kommunikationsfähigkeit zugewiesen.

**Tabelle 53: Rangfolge der wichtigsten persönlichen Fähigkeiten (N = 92)**

Persönliche Fähigkeit	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Summe
1. Kommunikationsfähigkeit	27	17	25	67
2. Glaubwürdigkeit	17	13	3	33
3. Strategisches Denken	11	17	8	36
4. Fachkompetenz	10	13	14	37
5. Persönliches Netzwerk	9	8	12	29

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.7.3 Erfolg von Public Affairs-Maßnahmen

Die Evaluation im Bereich PA ist erwiesenermaßen eine schwierige Aufgabe, sowohl im wissenschaftlichen als auch praktischen Kontext (Fleisher, 2005). Dies zeigt auch die Tatsache, dass sich bisher kein Messinstrument für den Erfolg von PA-Maßnahmen durchgesetzt hat. Ein Hauptproblem liegt in der Tatsache, dass die Frage, anhand welcher abhängigen Variablen man den Erfolg misst, schwierig zu beantworten ist. Festgelegt werden muss, welchen Indikator man als abhängige Variable nutzen kann. Entschieden werden muss auch, ob es sich dabei um einen qualitativen oder quantitativen Indikator handelt. Aus messtheoretischer Sicht, wäre ein quantifizierbarer Indikator zu bevorzugen.

Das Thema Evaluation und Messung des Erfolgs von PA-Maßnahmen erfreut sich unter Praktikern im Bereich PA geteilter Beliebtheit. Während die eine Gruppe die Chancen und Notwendigkeit einer quantifizierbaren Evaluation der eigenen Arbeit insb. gegenüber der Unternehmensführung sieht, sträubt sich die andere Gruppe gegen solche Maßnahmen und verweist darauf, dass der PA-Erfolg generell sehr schwierig oder gar nicht valide gemessen werden kann (Interview 14). Wenn überhaupt die PA-Arbeit evaluiert wird, dann nutzt die Praxis dafür verschiedenste Hilfsindikatoren mit großer inhaltlicher Spannweite.

Während einige die Anzahl der teilgenommenen „hochkarätigen“ politischen Akteure auf ihren Veranstaltungen oder die Menge an geführten Gespräche als subjektives Indiz für ihren PA-Erfolg werten, greift ein anderer Teil zu Kennzahlen wie der Bestimmung der Umsatzgrößen für die von ihnen bearbeiteten PA-Themen (Interview 39). So kann bspw. das PA-Engagement im Bereich Energieeffizienz dazu führen, dass eine entsprechend veränderte Gesetzeslage diejenigen Unternehmen bei zukünftigen Verkäufen bevorzugt, die Produkte mit entsprechenden Technologien entwickelt haben. Einigkeit besteht aber darin, dass es zukünftig unabdingbar sein wird, den Erfolg der eigenen PA-Arbeit zu messen (Interviews 20, 26, 39 und 40). An dieser Stelle soll daher das Strukturmodell um die exogene latente Variable PA-Erfolg erweitert werden, um die Auswirkung der einzelnen Subdimensionen zu prüfen. Hierbei interessiert aus praktischer Sicht insb. die Frage der Gewichtung der einzelnen Konstruktdimensionen.

Die oben erläuterte Schwierigkeit der eindeutigen Bestimmung *eines* Indikators zur Messung des PA-Erfolges ist der Grund dafür, dass an dieser Stelle ein bewusst breites Globalkriterium als Indikator formuliert ist.<sup>233</sup> Dabei haben Praktiker in Interviews bestätigt, dass die subjektive Einschätzung des PA-Erfolges sinnvoll für die Formulierung eines Indikators ist (Interview 9).<sup>234</sup> Der Indikator zur Messung des PA-Erfolges wurde folgendermaßen formuliert:

*„Die Politik setzt häufig unsere Vorschläge um.“ (PA\_Erfolg)*

Wie in den vorangegangenen Abschnitten 5.2.2.2 und 5.3 wird bei der Überprüfung des Einflusses von PA auf die latente Variable PA-Erfolg auf die Empfehlung von Albers/Hildebrandt zurückgegriffen und mit den Subdimensionen

---

<sup>233</sup> Die Nutzung eines „single“ Items hat sich auch in anderen Studien gezeigt, dass keine Reliabilität und Validität eingebüßt wird (vgl. u.a. Bauer, 2000: 100, FN 317).

<sup>234</sup> Auch in der empirischen Forschung wird die Validität subjektiver Erfolgsindikatoren durchaus positiv bewertet (vgl. insb. die Ergebnisse von Dess & Robinson, 1984).

des Konstruktes weitergerechnet (2006: 26). Damit lassen sich folglich auch die direkten Einflüsse der Wirkvariablen in Bezug auf Vorzeichen und Stärke der Beziehung untersuchen. In Bezug auf die endogene Variable PA-Erfolg wird davon ausgegangen, dass alle Wirkvariablen (Subdimensionen) eine positive Auswirkung haben.

*Dies bedeutet, dass je höher der Aktivitätsgrad, der Organisationsgrad und der strategische Stellenwert ausfällt, desto höher ist der Erfolg von PA-Maßnahmen (Hypothesen 8, 9 und 10).*

Diese drei Hypothesen lassen sich logisch argumentativ ableiten. Ohne einen gewissen Grad an Aktivitäten im Bereich PA, dem Vorhandensein eines Organisationsgrades, der PA-Arbeit überhaupt erst ermöglicht, und ohne einen gewissen strategischen Stellenwert wären die Voraussetzungen für eine potentiell erfolgreiche Arbeit überhaupt nicht gegeben. Die Ergebnisse der Strukturmodell schätzung sind in Tabelle 54 dargestellt. Als Gütekriterien sind die in Abschnitt 4.4.2.5 dargestellten Gütekriterien im Strukturmodell herangezogen worden.

**Tabelle 54: Einfluss der Public Affairs-Dimensionen auf die latente Variable Public Affairs-Erfolg**

	Endogenes Konstrukt (PA-Erfolg)			
Exogene Konstrukte	Pfadkoeffizient	t-Statistik	Signifikanzniveau	Effektgröße $f^2$
<b>Aktivitätsgrad</b>	0,328	3,074	***	0,091
<b>Organisationsgrad</b>	0,015	0,172	n.s.	0
<b>Strategischer Stellenwert</b>	0,229	2,606	***	0,052
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>		<b>0,238</b>		
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt;0)</math>:</b>		<b>0,088</b>		
<b>GoF-Index:</b>		<b>0,148</b>		

Quelle: Eigene Darstellung

Da das primäre Ziel dieser Untersuchung nicht die vollständige Erklärung der endogenen Variable PA- Erfolg ist, sollte das Bestimmtheitsmaß auch nicht als vorrangiges Kriterium angesehen werden. Nach Chin (1998b: 323) erreicht das  $R^2$  einen schwachen bis durchschnittlichen Wert von 0,238. Für diese explorative Messung und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass bei Erfolgsstrukturen mit Bestimmtheitsmaßen in dieser Höhe zu rechnen ist, stellt dies ein überaus zufriedenstellendes Ergebnis dar (Homburg, 1995: 166). Als wichtigeres Kriterium ist das gemäß den Hypothesen positive und zum 1%-Niveau signifikante Vorzeichen der Pfadkoeffizienten der beiden exogenen Variablen Aktivitätsgrad und strategischer Stellenwert zu sehen. Die positiv formulierte Hypothese in Bezug auf die Variable Organisationsgrad muss hingegen verworfen werden, da der Pfadkoeffizient zwar positiv aber nicht signifikant ist.

Damit zeigt sich, dass die Subdimension Organisationsgrad nicht als Erklärungsgröße für den PA-Erfolg gelten kann. Dies zeigt sich auch in der Effektgröße von 0. Das höchste Gewicht kommt dem Aktivitätsgrad mit 0,328 zu, gefolgt vom strategischen Stellenwert mit 0,229. Die Prüfung der Effektgröße der beiden Subdimensionen gibt ein adäquates Bild ab. Der Einfluss des Aktivi-

tätsgrades und des strategischen Stellenwertes ist mit Werten von 0,091 bzw. 0,052 als schwach bis moderat einzustufen (Chin, 1998b: 316). Mit einem  $Q^2$ -Wert von 0,088 liegt eine hinreichende Prognoserelevanz des Modells vor.

Insgesamt ist die Validität des Modells also nur teilweise gegeben. Festhalten lässt sich allerdings das Ergebnis, dass der Aktivitätsgrad und der strategische Stellenwert einen starken Einfluss auf den PA-Erfolg haben, wobei der Aktivitätsgrad ein größeres Gewicht aufweist. Dass der Organisationsgrad in Form der PA-Mitarbeiteranzahl oder einer eigenständigen PA-Organisationseinheit allerdings überhaupt keinen Effekt ( $f^2 = 0$ ) auf den PA-Erfolg hat, ist durch bisherige Studien nicht erkennbar gewesen und überrascht an dieser Stelle. Die Ergebnisse sind sowohl aus praktischer wie wissenschaftlicher Perspektive interessant, zeigen sie doch, dass PA-Aktivitäten, Sachkenntnisse sowie die strategische Einbettung und Gewichtung entscheidender als organisatorische Determinanten für den Erfolg von PA-Maßnahmen sind.

#### 5.7.4 Einfluss von Public Affairs auf den Unternehmenserfolg

Aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht ist nicht zuletzt auch die Frage nach den Auswirkungen eines Engagements in PA auf den Unternehmenserfolg von Bedeutung. Hillman plädiert sogar dazu, den Unternehmenserfolg als einzige abhängige Variable für PA-/CPA-Prozesse zu betrachten (2002: 359). Aus strategischer Sicht ist insb. von Interesse, ob der PA-Grad einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Während einige Studien indirekte Auswirkungen von Regulierungsmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg (gemessen am Kapitalmarktwert) untersuchen (Banker et al., 1997; Bowman et al., 2000), sind in jüngster Zeit auch zunehmend Studien zur direkten Auswirkung von CPA und PA auf den Unternehmenserfolg erstellt worden (Hillman & Hitt, 1999; Marsh, 1998; Shaffer et al., 2000).<sup>235</sup> Als abhängige Variable diente hierbei in der Mehrzahl der Fälle die Entwicklung des Aktienkurses der untersuchten Unternehmen. In allen Studien konnte ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem CPA- bzw. PA-Engagement und der Aktienkursperformance gezeigt werden. Auch in Bezug auf Unternehmenskennzahlen (wie Bruttogewinnspanne und Marktanteil) zeigen Shaffer et al. (2000) einen positiven Zusammenhang auf.

Bei der Messung des Unternehmenserfolges kann neben objektiven Rentabilitätskennziffern auch auf subjektive Größen zur Erfolgseinschätzung zurückge-

---

<sup>235</sup> An dieser Stelle sei auch auf die Ausführungen in Abschnitt 2.1.4.4 verwiesen.



griffen werden. Bei der Erhebung objektiver Erfolgsgrößen ist laut Dees/Robinson allerdings mit Problemen in Bezug auf die Teilnehmerbereitschaft allgemein bzw. bei entsprechenden Fragen, der Nichtverfügbarkeit der Daten auf Geschäftsfeldebene und der mangelnden Vergleichbarkeit, zu rechnen (1984: 266). Für die vorliegende Untersuchung wird zwecks Operationalisierung des Unternehmenserfolges daher auf eine subjektive Einschätzung der Teilnehmer in Bezug auf die Wettbewerbsposition ihres Unternehmens zurückgegriffen.<sup>236</sup> Damit wird den Ergebnissen von Dess/Robinson (1984) Rechnung getragen, die eine hohe Übereinstimmung zwischen subjektiven Einschätzungen und objektiven Beurteilungen feststellen. Der Indikator zur Messung des Unternehmenserfolges wurde folgendermaßen formuliert:

*„Welche Wettbewerbsposition (nach Umsatz) hält Ihr Unternehmen europaweit in seinem Kerngeschäft inne?“ (Unt\_Erfolg)*

Wie in den Abschnitten 5.2.2.2, 5.3 und 5.7.5 wird bei der Überprüfung des Einflusses des PA-Grades auf die latente Variable „Unternehmenserfolg“ mit den Subdimensionen des Konstruktes weitergerechnet. Damit lassen sich folglich auch die direkten Einflüsse der Wirkvariablen in Bezug auf Vorzeichen und Stärke der Beziehung untersuchen. In Bezug auf die endogene Variable „Unternehmenserfolg“ wird davon ausgegangen, dass alle Wirkvariablen (Subdimensionen) eine positive Auswirkung haben.

*Dies bedeutet, dass je höher der Aktivitätsgrad, der Organisationsgrad und der strategische Stellenwert ausfällt, desto höher ist der Unternehmenserfolg (Hypothesen 11, 12 und 13).*

Diese drei Hypothesen leiten sich aus den vorhandenen Studienergebnissen zur Erfolgsmessung im Bereich CPA und PA ab. Der vermeintliche Widerspruch zur Kernthese dieser Arbeit, dass Unternehmen mit steigendem PA-Engagement in eine Situation potentieller strategischer Trägheit geraten, besteht nicht. Dies liegt zum einen daran, dass es sich bei der Überprüfung des Zusammenhangs in diesem Strukturmodell um einen Ist-Analyse handelt, die ein steigendes/fallendes PA-Engagement über die Zeit nicht berücksichtigt und zum anderen zielt die Hypothese der negativen PA-Auswirkungen auf den Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit ab. Die Ergebnisse der Strukturmodellschätzung sind in Tabelle 55 dargestellt. Als Gütekriterien sind die in Abschnitt 4.4.2.5 dargestellten Kriterien im Strukturmodell herangezogen worden.

---

<sup>236</sup> Eine Begründung zur Verwendung subjektiver Indikatoren zur Messung des Unternehmenserfolges (in Form der Profitabilität) findet sich auch bei Homburg (1995: 162 f.).

**Tabelle 55: Einfluss der Public Affairs-Dimensionen auf den Unternehmenserfolg**

	Endogenes Konstrukt (Unt_Erfolg)			
Exogene Konstrukte	Pfadkoeffizient	t-Statistik	Signifikanzniveau	Effektgröße $f^2$
<b>Aktivitätsgrad</b>	0,073	0,693	n.s.	0,005
<b>Organisationsgrad</b>	0,329	3,256	***	0,083
<b>Strategischer Stellenwert</b>	0,165	1,962	**	0,029
Signifikanzniveau (2-seitig): *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), n.s. (nicht signifikant)				
<b>Bestimmtheitsmaß <math>R^2</math>:</b>	<b>0,229</b>			
<b>Stone-Geisser-Kriterium <math>Q^2 (&gt;0)</math>:</b>	<b>0,072</b>			
<b>GoF-Index:</b>	<b>0,222</b>			

Quelle: Eigene Darstellung

Nach Chin (1998b: 323) erreicht das  $R^2$  einen schwachen bis durchschnittlichen Wert von 0,229, das für eine explorative Messung und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass bei Erfolgskonstrukten mit Bestimmtheitsmaßen in dieser Höhe zu rechnen ist, ein durchaus zufriedenstellendes Ergebnis darstellt (Homburg, 1995: 166). Der Unternehmenserfolg selbst ist stets das Ergebnis einer ganzen Reihe von Faktoren, wie bspw. das Leistungspotenzial des Unternehmens (intern), die Branchenstruktur, Wettbewerbssituation oder Marktentwicklung (alle extern), welche nicht in die Messung eingeflossen sind. Ein höheres Bestimmtheitsmaß wäre daher auch skeptisch zu beurteilen.<sup>237</sup> Als wichtigeres Kriterium ist das gemäß den Hypothesen positive und zum 1 bzw. 5%-Niveau signifikante Vorzeichen der Pfadkoeffizienten der beiden exogenen Variablen Organisationsgrad und strategischer Stellenwert. Die positiv formulierte Hypothese in Bezug auf die Variable Aktivitätsgrad muss hingegen verworfen werden, da der Pfadkoeffizient zwar positiv aber nicht signifikant ist. Damit zeigt sich, dass die Subdimension Aktivitätsgrad nicht als Erklärungsgröße

<sup>237</sup> Für weitere Studien mit einem Bestimmtheitsmaß in ähnlicher Höhe vgl. (Dahlke, 2001; Fritz, 1992; Homburg, 1995; Jacob, 2003; Ritter, 1998).

ße für den PA-Erfolg gelten kann. Dies zeigt sich auch in der äußerst geringen Effektgröße von 0,005. Das höchste Gewicht kommt dem Organisationsgrad mit 0,329 zu, gefolgt vom strategischen Stellenwert mit 0,165. Die Prüfung der Effektgröße der beiden Subdimensionen ergibt ein adäquates Bild. Der Einfluss des Organisationsgrades und des strategischen Stellenwertes ist mit Werten von 0,083 bzw. 0,029 als schwach bis moderat einzustufen (Chin, 1998b: 316). Mit einem  $Q^2$ -Wert von 0,072 liegt eine hinreichende Prognoserelevanz des Modells vor.

Insgesamt ist die Validität des Modells und damit der positiven Zusammenhang zwischen dem PA-Grad und dem Unternehmenserfolg also nur teilweise belegt. In der Tendenz lassen sich allerdings die Ergebnisse der bisherigen Studien bestätigen und vom PA-Engagement der Unternehmen kann ein positiver Einfluss auf den gesamten Unternehmenserfolg bestätigt werden. Dabei kann als Ergebnis auch festgehalten werden, dass das Motto „viel tun, bringt auch viel“ im Fall von PA in Bezug auf eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg nicht erfolgversprechend wirkt. Dagegen sind langfristige organisatorische und strategische Facetten erfolgsrelevanter. Die Ergebnisse sind damit sowohl aus praktischer wie wissenschaftlicher Perspektive interessant, zeigen sie doch, dass ein PA-Engagement einen wichtigen Beitrag für den Unternehmenserfolg liefern kann.<sup>238</sup>

## 5.8 Zusammenfassung und kritische Würdigung der Ergebnisse

Die Ergebnisübersicht in Tabelle 56 fasst die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zusammen. Zu erkennen ist, dass für die meisten Hypothesen empirisch unterstützende Befunde vorliegen. Das valide und reliable PA-Grundmodell ergibt zudem ein sehr zufriedenstellende Gesamtvarianz ( $R^2$ ) von 0,527 sowie eine hinreichende Prognoserelevanz ( $Q^2$ ) von 0,375. Lediglich für die Hypothesen Nr. 5, 9 und 11 ist der Befund empirisch eingeschränkt, da es sich um keine signifikanten Ergebnisse handelt.

Die nicht signifikanten Ergebnisse der Hypothesen Nr. 5 und 11 beziehen sich jeweils auf die Dimension Aktivitätsgrad. Bei Hypothese Nr. 5 wird die Wirkvariable strategische Trägheit durch PA angesprochen. Es handelt sich also um

---

<sup>238</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass aufgrund der positiv signifikanten Ergebnisse keinesfalls eine geschlossene Kausalkette zwischen dem PA-Grad und dem Unternehmenserfolg abzuleiten ist. Der Zusammenhang ist daher lediglich im Lichte einer als explorativ zu bezeichnenden Betrachtung des Zusammenhangs zwischen dem PA-Grad und dem Unternehmenserfolg einzuordnen.

einen eindeutig strategischen Aspekt, auf den die Dimension Aktivitätsgrad offensichtlich nur einen sehr geringen Einfluss ausübt. Dies bestätigen auch ein kleiner Wert des Pfadkoeffizienten von 0,051 und eine Effektgröße von 0,006.

**Tabelle 56: Ergebnisübersicht der Hypothesen (Teil 1)**

Zielgröße	Nr.	Hypothese	Ergebnis
Kernhypothese der Arbeit	1	<i>Bei in Deutschland tätigen Großunternehmen führt ein im Zeitraum 1999 bis 2007 gestiegenes Engagement im Bereich Public Affairs zu sinkenden Werten bei ihrer Kundenzufriedenheit.</i>	✓
Public Affairs (Grundmodell)	2	<i>Je höher der Aktivitätsgrad der Unternehmen im PA-Bereich ist, desto höher ist der PA-Grad dieser Unternehmen.</i>	✓
	3	<i>Je höher der Organisationsgrad der Unternehmen im PA-Bereich ist, desto höher ist der PA-Grad dieser Unternehmen.</i>	✓
	4	<i>Je höher der strategische Stellenwert des PA-Bereichs ist, desto höher ist der PA-Grad dieser Unternehmen.</i>	✓
Strategische Trägheit durch Public Affairs	5	<i>Je höher der Aktivitätsgrad der Unternehmen im PA-Bereich ist, desto höher ist die strategische Trägheit durch PA dieser Unternehmen.</i>	(✓)
	6	<i>Je höher der Organisationsgrad der Unternehmen im PA-Bereich ist, desto höher ist die strategische Trägheit durch PA dieser Unternehmen.</i>	✓
	7	<i>Je höher der strategische Stellenwert des PA-Bereichs ist, desto höher ist die strategische Trägheit durch PA dieser Unternehmen.</i>	✓

**Tabelle 56: Ergebnisübersicht der Hypothesen (Teil 2)**

Zielgröße	Nr.	Hypothese	Ergebnis
Erfolg von Public Affairs Maßnahmen	8	<i>Je höher der Aktivitätsgrad im PA-Bereich ist, desto höher ist der Erfolg von PA-Maßnahmen dieser Unternehmen.</i>	✓
	9	<i>Je höher der Organisationsgrad im PA-Bereich ist, desto höher ist der Erfolg von PA-Maßnahmen dieser Unternehmen.</i>	(✓)
	10	<i>Je höher der strategische Stellenwert des PA-Bereichs ist, desto höher ist der Erfolg von PA-Maßnahmen dieser Unternehmen.</i>	✓
Unternehmenserfolg	11	<i>Je höher der Aktivitätsgrad im PA-Bereich ist, desto höher ist der Unternehmenserfolg dieser Unternehmen.</i>	(✓)
	12	<i>Je höher der Organisationsgrad im PA-Bereich ist, desto höher ist der Unternehmenserfolg dieser Unternehmen.</i>	✓
	13	<i>Je höher der strategische Stellenwert des PA-Bereichs ist, desto höher ist der Unternehmenserfolg dieser Unternehmen.</i>	✓
✓ Hypothese empirisch unterstützt (Vorzeichen und Signifikanz) (✓) Hypothese nur teilweise empirisch unterstützt (Vorzeichen, keine Signifikanz)			

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Ergebnisübersicht aller Pfadkoeffizienten zu den jeweiligen Wirkvariablen findet sich in Tabelle 57. Betrachtet man die Items, die der Dimension Aktivitätsgrad zugrunde liegen, wird deutlich, dass diese v.a. operative PA-Facetten betonen wie bspw. informelle Gespräche (Akt01) oder die Analyse von Gesetzesinitiativen (Akt02). Dass von diesen PA-Aktivitäten letztlich nur ein geringer positiver Einfluss auf die betrachtete Zielgröße ausgeht, hängt möglicherweise auch damit zusammen, dass strategische Grundsatzentscheidungen wie bspw. die stärkere Gewichtung von PA in der Zukunft (Pfad02) von den operativen Variablen nur zu einem geringen Anteil beeinflusst werden können.

**Tabelle 57: Ergebnisübersicht des Einflusses der Public Affairs-Dimensionen auf die Wirkvariablen**

Dimension	Grundmodell	Wirkvariable		
	PA-Konstrukt	Strategische Trägheit durch PA	Erfolg von PA-Maßnahmen	Unternehmenserfolg
Aktivitätsgrad	0,386***	0,051 (n.s.)	0,328***	0,073 (n.s.)
Organisationsgrad	0,212***	0,099*	0,015 (n.s.)	0,329***
Strategischer Stellenwert	0,295***	0,745***	0,229***	0,165***
<b>Gütekriterien</b>				
$R^2$	0,527	0,664	0,238	0,229
$Q^2 (>0)$	0,375	0,249	0,088	0,072
$f^2$	Akt: 0,207 Orga: 0,070 Stra: 0,127	Akt: 0,006 Orga: 0,024 Stra: 1,244	Akt: 0,091 Orga: 0 Stra: 0,052	Akt: 0,005 Orga: 0,083 Stra: 0,029
<b>Legende:</b> Signifikanzniveau <sup>239</sup> : *** ( $\alpha < 1\%$ ), ** ( $\alpha < 5\%$ ), * ( $\alpha < 10\%$ ), n.s. (nicht signifikant) Akt: Aktivitätsgrad; Orga: Organisationsgrad; Stra: Strategischer Stellenwert				

Quelle: Eigene Darstellung

Im Fall von Hypothese Nr. 11 ist die Wirkvariable Unternehmenserfolg in Form der Wettbewerbsposition gemessen worden. Auch hier zeigt sich, dass die Dimension Aktivitätsgrad zwar wie vorhergesagt einen positiven Zusammenhang aufweist, aber das Gewicht mit einem Pfadkoeffizienten von 0,073 sehr gering ist sowie die Effektgröße lediglich 0,005 beträgt. Wie in Abschnitt 5.7.4 erläutert wurde, gestaltet sich eine (vollständig) empirische Erklärung des Unternehmenserfolges häufig als schwierig, da fast nie alle relevanten Erfolgsaspekte im Messmodell berücksichtigt werden können. Zwar liegt die erklärte Gesamtvarianz mit einem  $R^2$  von 0,229 im üblichen Rahmen der Erfolgsmes-

<sup>239</sup> Das Signifikanzniveau bezieht sich stets auf einen 2-seitigen Test. Eine Ausnahme bildet die Wirkvariable strategische Trägheit durch PA, wo auf ein 1-seitiges Signifikanzniveau zurückgegriffen wurde, da auf einseitigen positiven Zusammenhang der Dimensionen auf die Wirkvariable getestet wurde.

sung, doch zeigt dies auch, dass weitaus mehr Dimensionen erfasst werden müssen, um die abhängige Variable Unternehmenserfolg zu erklären.

Dies ist insofern nicht verwunderlich, da die PA-Funktion nur eine von vielen Funktionen im Unternehmen ist, die Einfluss auf den Gesamterfolg ausübt. Dass insb. die Dimension Aktivitätsgrad einen recht geringen Einfluss ausübt, überrascht insoweit, als dass gerade bei Unternehmen mit guter Wettbewerbsposition (als Item des Unternehmenserfolgs) davon ausgegangen wird, dass diese einen besonders hohen PA-Aktivitätsgrad aufweisen. Da die große Mehrheit der Unternehmen im vorliegenden Sample eine hohe Wettbewerbsposition einnimmt (41,2% sind Marktführer und 48% unter den Top 25% der Anbieter), wäre zu erwarten, dass in puncto PA-Aktivitätsgrad hier ein höherer Einfluss gegeben wäre.

Bei der Messung des Erfolgs der PA-Maßnahmen zeigt sich ein positiver aber nicht signifikanter Zusammenhang der Dimension Organisationsgrad mit der Zielgröße (vgl. Hypothese Nr. 9). Damit scheint der Organisationsgrad im Bereich PA für den Erfolg durch PA-Maßnahmen keinen entscheidenden Einfluss zu haben, was ein geringer Pfadkoeffizient von 0,015 und eine Effektgröße von 0 bestätigen. Dass der Organisationsgrad in Form von PA-Mitarbeiteranzahl oder einer Organisationseinheit allerdings überhaupt keinen Einfluss auf den PA-Erfolg hat, ist durch bisherige Studien nicht erkennbar gewesen und überrascht an dieser Stelle. Die Ergebnisse sind sowohl aus praktischer wie wissenschaftlicher Perspektive interessant, zeigen sie doch, dass PA-Aktivitäten, Sachkenntnisse, die strategische Einbettung und Gewichtung entscheidender für den Erfolg von PA-Maßnahmen sind als organisatorische Determinanten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die in diesem Kapitel vorgestellten empirischen Ergebnisse eine Reihe von gewinnbringenden wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnissen beinhalten. Die Untersuchung liefert neben einem starken empirischen Beleg für das konzipierte PA-Konstrukt und dessen Einfluss auf verschiedene Wirkvariablen auch die Unterstützung für die Kernhypothese dieser Arbeit. Damit ist es gelungen, eine aus der Theorie der Pfadabhängigkeit und dem RBV abgeleitete Hypothese zu operationalisieren und erfolgreich empirisch zu überprüfen.

## KAPITEL 6: FAZIT UND AUSBLICK

### 6.1 Beitrag zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt

Die beiden Ziele dieser Arbeit waren (a) eine theoretisch fundierte Konzeptualisierung und Operationalisierung des PA-Konstrukts für in Deutschland tätige Großunternehmen vorzunehmen und (b) potentiell negative Folgen einer Diskrepanz zwischen Markt- und Nichtmarktstrategien aufzuzeigen. Den Ausgangspunkt der Arbeit bildete die Feststellung, dass trotz gesteigerter Bedeutung von Nichtmarktstrategien für die Unternehmenspraxis (in Form von PA), in der betriebswirtschaftlichen Diskussion bisher kein adäquates Messinstrument für das Konstrukt PA konzeptualisiert und operationalisiert wurde. Des Weiteren wurde festgestellt, dass konzeptionelle Überlegungen in Hinblick auf die Unterscheidung von Markt- und Nichtmarktstrategien (Baron, 1995b) potentiell negative Aspekte weder hinreichend berücksichtigen noch untersuchen. Diese werden in einer einseitigen strategischen und ressourcentechnischen Fokussierung auf Nichtmarktstrategien und daraus folgender strategischer Trägheit auf der Unternehmensseite gesehen.

Die Analyse der bisherigen Forschungsarbeiten im Bereich PA machte deutlich, dass zwar zahlreiche Aspekte wie Einflussgrößen, Typologisierungen, die Integration in die Unternehmensorganisation und die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg untersucht wurden, aber keine konzeptionellen Überlegungen zur tatsächlichen Messung des unternehmensspezifischen PA-Grades vorhanden waren. Somit lagen auch keine Unterscheidungen der das PA-Konstrukt konstituierenden Dimensionen vor. Es handelte sich vielmehr um eine Beschreibung des Phänomens PA an sich und weniger um die konkrete Analyse der PA-Funktion als Bestandteil der Unternehmensstrategie. Auf diese Weise wurde die Rolle von PA nur anhand indirekter Kenngrößen (wie Wahlkampfspenden, Anzahl der Lobbyisten in der Hauptstadt usw.) analysiert.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass realtheoretisches Wissen nur in einem Gleichgewicht aus Problem/Phänomen, Theorie und Empirie gewonnen werden kann (Carnap, 1966), erfolgte zunächst eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem RBV und der Theorie der Pfadabhängigkeit. Diese wurden zuvor als geeignete theoretische Ansätze bestimmt. Dabei bildete die Theorie der Pfadabhängigkeit, die in ihrem Prozesscharakter auf (Selbst-)verstärkung und sich daraus ergebende potentiell ineffiziente Zustände rekurriert, die Grundlage für die Kernhypothese (Hypothese 1) dieser Arbeit. Die Verwendung des RBV und seine Erweiterung um politische Ressourcen (Dahan, 2005a, b) erfolgte für die Konzeptualisierung und Operationalisierung des PA-Konstruktes.



Darüber hinaus diene die Kernaussage des RBV, die auf einer Stärkung von Kernkompetenzen durch einen zunehmenden Ressourceneinsatz (hier bei PA) beruht, auch zur Verdeutlichung der Argumentation, dass andere Kompetenzbereiche (hier die Kundenzufriedenheit) in ihrer Ressourcenzufuhr parallel vernachlässigt werden. Die im Zeitverlauf zunehmende Diskrepanz zwischen den beiden Größen führt zu einer Situation strategischer Trägheit bei den Unternehmen.

Auf Grundlage der theoretischen Basis des RBV und seiner konzeptionellen Erweiterung auf politische Ressourcen konnte eine fundierte Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes PA erfolgen. Die Definition des Konstruktes PA lautete: „Public Affairs von Großunternehmen ist eine auf formelle und informelle Aktivitäten (Aktivitätsgrad), interne und externe Organisation (Organisationsgrad), sowie der Einbindung in die Strategieprozesse des Unternehmens (strategischer Stellenwert) zurückzuführende Unternehmensfunktion mit dem Ziel des Managements aller für das Unternehmen politisch und gesellschaftlich relevanten Stakeholder.“ Durch die Berücksichtigung der drei Dimensionen Aktivitätsgrad, Organisationsgrad und strategischer Stellenwert lag PA als komplexes, mehrdimensionales Konstrukt vor, welches einer intensiven empirischen Prüfung unterzogen wurde. Zusätzlich konnte der Einfluss des Konstruktes auf diverse Wirkvariablen (strategische Trägheit durch PA, Erfolg durch PA-Maßnahmen und Unternehmenserfolg) untersucht werden. Methodisch wurde auf den PLS-Ansatz zurückgegriffen der in jüngster Zeit eine verstärkte Beachtung in der Forschung erfahren hat. Im Vergleich mit dem bekannteren LISREL-Ansatz hat sich für das vorliegende Modell das PLS-Verfahren als geeigneter erwiesen.

Die Überprüfung der Hypothesen ergab mehrheitlich unterstützende Befunde. Damit wurden neben einem starken empirischen Beleg für das entwickelte Konstrukt PA auch die Unterstützung der Kernhypothese der Arbeit präsentiert. Hervorzuheben ist, dass es mit dem verwendeten sequentiellen Untersuchungsdesign aus qualitativen und quantitativen Daten und Methoden gelungen ist, die Theorie der Pfadabhängigkeit am Untersuchungsgegenstand der PA erfolgreich zu operationalisieren und empirische Belege für die Hypothese der strategischen Trägheit als Resultat einer Diskrepanz von Markt- und Nichtmarktstrategien zu liefern.

Die primär wissenschaftliche Auseinandersetzung dieser Arbeit hat von ihrer Grundidee über die Primärdatenerhebung bis hin zu den untersuchten Hypothesen stets auch praxisrelevante Facetten berücksichtigt. Unter dem Vorbehalt, dass für eine Allgemeingültigkeit der Aussagen grundsätzlich eine Vielzahl

von empirischen Überprüfungen notwendig sind, lassen sich im Folgenden auch Implikationen für die Praxis des PA-Managements ableiten.

## 6.2 Implikationen für die Praxis des Public Affairs-Management

Implikationen für die Praxis des PA-Managements lassen sich insb. aus den Ergebnissen der Wirkung des PA-Konstruktes auf die untersuchten Wirkvariablen strategische Trägheit durch PA, Erfolg von PA-Maßnahmen und Unternehmenserfolg ableiten. Daher werden im Folgenden die praxisrelevanten Implikationen getrennt nach den untersuchten Wirkvariablen erörtert.

### *Strategische Trägheit durch Public Affairs*

In Bezug auf potentiell negative Implikationen, resultierend aus einer strategischen Trägheit durch PA, spielt die größte Rolle die PA-Dimension strategischer Stellenwert. Somit scheint die Rolle der Unternehmensleitung und ihrer Entscheidung über die strategische Gewichtung von PA im Unternehmen maßgeblich für potentiell negative Implikationen verantwortlich zu sein. Zwar haben die anderen beiden PA-Dimensionen auch einen positiven Einfluss auf die Wirkvariable, aber die Höhe ihrer Pfadkoeffizienten sowie ihre geringe Effektgröße zeigen, dass der Einfluss marginal ist. Das Ausmaß der PA-Aktivitäten durch bspw. die Analyse von Gesetzgebungsprozessen oder das Ausmaß des Organisationsgrades durch bspw. die Anzahl der PA-Mitarbeiter ist bei weitem nicht so entscheidend für den Grad der strategische Trägheit durch PA wie theoretisch angenommen wurde.

### *Erfolg von Public Affairs-Maßnahmen*

Dass der Organisationsgrad bspw. in Form der PA-Mitarbeiteranzahl oder einer eigenständigen PA-Organisationseinheit überhaupt keinen Effekt ( $f^2 = 0$ ) auf den Erfolg von PA-Maßnahmen hat ist überraschend und in bisherigen Studien so deutlich nicht gezeigt worden. Die Ergebnisse sind aus Sicht des PA-Managements daher interessant, zeigen sie doch, dass PA-Aktivitäten, Sachkenntnisse sowie die strategische Einbettung und Gewichtung entscheidender für den Erfolg von PA-Maßnahmen sind als organisatorische Determinanten. Den stärksten Einfluss hat die Dimension Aktivitätsgrad, was darauf schließen lässt, dass das tägliche PA-Geschäft und die damit verbundenen Tätigkeiten (wie bspw. informelle Gespräche oder Analyse von Gesetzesvorhaben) den entscheidenden Anteil am Erfolg durch PA-Maßnahmen aufweisen. Für PA-Praktiker ohne eine Unternehmensrepräsentanz vor Ort oder einen großen Mitarbeiterstab bedeutet dies die Bestätigung, dass der Erfolg von PA-

Maßnahmen v.a. durch PA-Aktivitäten aber auch die strategische Einbindung in eine Gesamtstrategie erreicht werden kann. Die Interpretation der Ergebnisse für die Wirkvariable PA-Erfolg ist insgesamt vorsichtig zu behandeln, da es sich erstens um eine erste Modellkonzeption mit stark explorativem Charakter handelt und zweitens die erklärte Gesamtvarianz als gering einzustufen ist. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass für den Erfolg von PA-Maßnahmen die Dimensionen Aktivitätsgrad und strategischer Stellenwert ein größeres Gewicht haben als die Dimension des Organisationsgrades.

### *Unternehmenserfolg*

Im Gegensatz zur Wirkvariable Erfolg durch PA-Maßnahmen zeigt sich bei der Frage nach dem Einfluss und Gewicht der PA-Dimensionen auf die Wirkvariable Unternehmenserfolg ein differenziertes Bild. Hier spielt die größte Rolle die PA-Dimension Organisationsgrad, gefolgt vom strategischen Stellenwert und der zu vernachlässigenden (und zudem nicht signifikanten) Gewichtung der PA-Dimension Aktivitätsgrad. Aus Sicht der Praxis lässt sich aus dem Ergebnis folgern, dass organisatorische Aspekte wie bspw. eine Repräsentanz am Regierungssitz oder die Anzahl der PA-Mitarbeiter den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg (gemessen als Wettbewerbsposition) haben. Als mögliche Erklärung kann angeführt werden, dass die Aspekte des PA-Organisationsgrades die Reputation und das Image des Unternehmens stärken können, was ihrerseits positiv oder bestärkend auf die Wettbewerbsposition (z.B. als Marktführer) wirkt. Die Interpretation der Ergebnisse für die Wirkvariable Unternehmenserfolg ist dabei ebenfalls vorsichtig zu behandeln, da es sich um eine erste Modellkonzeption mit stark explorativem Charakter handelt und die erklärte Gesamtvarianz als gering einzustufen ist. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass für den Unternehmenserfolg die Dimensionen Organisationsgrad und strategischer Stellenwert ein größeres Gewicht haben als die die Dimension Aktivitätsgrad.

In Bezug auf die Kernhypothese (Hypothese 1) dieser Arbeit kann als Implikation für die Praxis des PA-Managements festgestellt werden, dass potentiell negative Auswirkungen eines stetig steigenden PA-Grades dann zu erwarten sind, wenn parallel die Marktstrategie, wie bspw. in der vorliegenden Untersuchung die Kundenzufriedenheit, vernachlässigt wird. Dieses Ergebnis bestätigt damit das Plädoyer von Baron (1995b; 2006), eine Integration von Markt- und Nichtmarktstrategie zum Wohl des Unternehmens voranzutreiben.

### 6.3 Einschränkungen der Untersuchung und zukünftige Forschungsarbeiten

Einige notwendige Beschränkungen der Untersuchung haben dazu geführt, dass nicht alle Aspekte des PA-Managements von Großunternehmen in Deutschland umfassend untersucht werden konnten. Im Folgenden soll auf einige Einschränkungen bei der Datenerhebung eingegangen werden sowie beleuchtet werden, welche weiteren Forschungsarbeiten im Bereich PA in Zukunft nützlich scheinen.

Aus forschungspragmatischen Gründen und der erläuterten Problematik fehlender quantitativer Daten im Bereich PA für Deutschland konnte die Überprüfung der Kernhypothese dieser Arbeit lediglich mit einer Fallzahl von 21 Unternehmen durchgeführt werden.<sup>240</sup> Der Blick auf die Branchenzusammensetzung der Unternehmen zeigt allerdings ein sehr heterogenes Bild mit sieben vertretenen Branchen.<sup>241</sup> Diese Tatsache und ein bestätigter signifikanter Zusammenhang im Sinne der Hypothese unterstützen hingegen die Möglichkeit der Verallgemeinerung des Ergebnisses. Ein zweiter kritisch zu beachtender Punkt betrifft die Messung der Variable PA-Grad 1999. Die zugrunde liegenden Werte spiegeln absolute Veränderungen gegenüber dem Jahr 2007 wider und wurden nicht in Relation zu den Veränderungen von Unternehmenskennzahlen wie bspw. Gesamtmitarbeiterzahl oder Umsatzentwicklung gesetzt. Die Gründe lagen zum einen im Bestreben retrospektiv v.a. eine Tendenz der Entwicklung des PA-Grades zu erhalten und zum anderen sind bei den verwendeten Kundenzufriedenheitswerten ebenfalls nur absolute Veränderungen berücksichtigt worden. Um eine Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten, wurde in beiden Fällen mit den absoluten Werten der Zusammenhang errechnet.

Das Potential zukünftiger Forschungsarbeiten im Bereich PA ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht sowohl für Deutschland als auch die EU-Ebene weiterhin sehr groß. Drei mögliche Schwerpunkte für zukünftige Forschung im Bereich PA sollen im Folgenden kurz erläutert werden: (a) Theoretische Aspekte, (b) Einflussfaktoren von PA und (c) Messmodellentwicklung.

Aufgrund eines fehlenden einheitlichen Theorierahmens, auf den sich die Forschung im Bereich PA stützen ließe, dient das von Baron (1995b) konzipierte Modell der Integration von Markt- und Nichtmarktstrategien für viele Arbeiten als konzeptioneller Rahmen. Dabei besteht allerdings noch immer Klärungsbe-

---

<sup>240</sup> Für die Überprüfung des PA-Konstruktes betrug das Sample hingegen 102 Unternehmen.

<sup>241</sup> Die 21 Unternehmen stammen aus den Branchen (Anzahl in Klammern): Transport und Logistik (6), Energieversorgung (4), Telekommunikation (4), Banken (3), Versicherung (2), Finanzdienstleistung (1) und Touristik (1).

darf, wenn es um die Frage geht, wie eine Integration von Markt- und Nichtmarktstrategien tatsächlich gelingen kann. Um diese Frage zu beantworten, wird es erforderlich sein, die dafür notwendig Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu untersuchen. Weiterhin ließe sich untersuchen, welche Anreize zur Koordination der beiden Strategien gesetzt werden können, damit die notwendige Integration besser gelingen kann.

Die jüngsten konzeptionellen und empirischen Arbeiten zur Rolle politischer Ressourcen (Dahan, 2005a, b; McWilliams et al., 2002) können hierfür eine mögliche Brücke bilden. Denn die Kernfrage des damit verbundenen RBV betrifft die Kernkompetenzen eines Unternehmens, die es, wenn sie identifiziert sind, zu stärken gilt. Da sowohl für die Markt- als auch die Nichtmarktseite entsprechende Kernkompetenzen im Unternehmen vorhanden sind, müsste das strategische Ziel in der integrierten Nutzung beider zur Verbesserung der Wettbewerbsposition liegen. Da das Konzept politischer Ressourcen noch recht jung ist, bedarf es v.a. weiterer empirischer Arbeiten. Diese könnten u.a. die Typologie politischer Eigenschaften erweitern oder ggf. anpassen. Die vorliegende Arbeit leistet einen ersten Beitrag auf diesem Gebiet.

Als dritter theoretischer Aspekt scheint es fruchtbar zu sein, der Frage nachzugehen, inwieweit sich konzeptionelle Arbeiten im Bereich CSR mit Arbeiten im Bereich PA verbinden lassen. Die Gemeinsamkeit der beiden Untersuchungsgegenstände liegt im Umgang und dem Einfluss auf die Stakeholder des Unternehmens. Eine Verknüpfung könnte möglicherweise dann gelingen, wenn CSR als Strategie verstanden wird, die es dem Bereich PA ermöglicht, glaubwürdiger gegenüber seinen Ansprechpartnern in Politik und Gesellschaft auftreten zu können. Auch könnte CSR als Möglichkeit des PA-Managements verstanden werden, neue Koalitionen zwischen Unternehmen oder Unternehmen und NGOs zu schaffen.

Ein zweiter zukünftiger Forschungsschwerpunkt kann die Untersuchung weiterer Einflussfaktoren im Bereich PA sein. So könnte auch empirisch untersucht werden, welchen Einfluss externe Akteure wie Medien oder gesellschaftliche Gruppen auf das PA-Management ausüben. Fragen wie, welche Strategien bei Kooperation oder auch Konfrontation angewendet werden oder wie stark überhaupt der Einfluss solcher externen Akteure in Bezug auf das PA-Management ist, wären in diesem Zusammenhang zu beantworten. Die zukünftige Rolle der Verbände und neuer Akteure wie PA-Agenturen ist des Weiteren für die Forschung von großem Interesse. Während man von einer abnehmenden und veränderten Rolle der Verbände ausgeht (Streeck et al., 2006), entwickeln sich PA-Agenturen in Berlin und Brüssel zunehmend zu einem wichtige und ernstzunehmenden Akteur (Lianos & Kahler, 2006). Fragen

wie, wie beide Akteure die Strategie des PA-Managements von Unternehmen beeinflussen oder ob eine Professionalisierung im Bereich PA stattfindet und wie dieser konkret aussieht, wecken hier Forschungsbedarf. In den Interviews dieser Arbeit wurde immer wieder die Frage nach der Koordination der PA-Arbeit zwischen Berlin und Brüssel genannt. Diese Forschungsfrage betrifft insb. die Unternehmen, die in beiden Städten Büros unterhalten und daher ihre Arbeit eng koordinieren müssen.

Ein abschließender Aspekt betrifft auf der Organisationsebene die Rolle des Leitungspersonals bei der Festlegung der politischen Strategie (Martin, 1995). Hier kann der Frage nachgegangen werden, welche Einflussfaktoren (wie politische Einstellung, Erfahrung mit Politik o.ä.) auf die Entscheidungsfindung einwirken. Dies ist daher besonders relevant, da die meisten grundlegenden Entscheidungen über die politische Strategie eines Unternehmens von der Unternehmensleitung getroffen werden.

Der letzte Aspekt potentiell zukünftiger Forschungsschwerpunkte betrifft die Weiterentwicklungen von Messmodellen im Bereich PA. Da das Modell dieser Arbeit für die Bedürfnisse von Großunternehmen konzipiert wurde, stellt sich die Frage, ob für KMU die verwendeten Items und Dimensionen ebenfalls genutzt werden können oder es einer grundlegenden Modifikation bedarf. Da das PA-Engagement von KMU insb. auf lokaler und regionaler Ebene und nur vereinzelt auf Bundes- oder Europaebene stattfindet, ist zu vermuten, dass dies bei der Itembildung berücksichtigt werden muss. Auch werden möglicherweise neue Aspekte wie Sponsoring oder soziales Engagement zu integrieren sein.

Ein zweiter Punkt betrifft die Weiterentwicklung eines Messmodells für den Erfolg von PA-Maßnahmen. Dieses insb. für die Praxis hochrelevante Thema wird sich mit der Frage beschäftigen müssen, wie zusätzlich zu vorhandenen subjektiven Erfolgskriterien auch konkret messbare Kennzahlen als abhängig messbare Variable für den PA-Erfolg entwickelt werden können. Dabei wird auch die Problematik eine Rolle spielen, dass der konkrete Einfluss des eigenen PA-Managements auf das tatsächliche Ergebnis am Ende schwer bestimmbar ist. Dafür sind insb. bei politischen Themen zu viele Akteure beteiligt, deren individueller Einfluss im Nachhinein schwer ermittelbar ist.

## ANHANG

### Anhang 1: Interviewleitfaden für problemzentrierte Interviews

#### Interviewleitfaden

##### 1. Kurze Vorstellung der eigenen Person und des Forschungsprojektes

##### 2. Gesprächseinstieg (3 Varianten)

- a) Sie leiten das Berliner Büro ihres Unternehmens. Damit sind Sie direkt für die politischen Beziehungen und Fragestellung verantwortlich. Was genau kann ich mir unter Ihrer Tätigkeit im Bereich Public Affairs vorstellen?
- b) Ihr Unternehmen ist bei einer Vielzahl an unternehmensrelevanten Themenfeldern von politischen Entscheidungen auf nationaler und europäischer Ebene betroffen. Beschreiben Sie mir doch bitte an Beispielen Ihrer Wahl welche Funktionen Ihnen dabei zukommen.
- c) Durch Ihre vorherigen beruflichen Tätigkeiten haben Sie zum Thema Public Affairs sowohl die Politik- als auch die Unternehmensseite kennengelernt. Mich interessiert v.a. die politische Interessenvertretung aus Unternehmenssicht. Beschreiben Sie mir doch bitte welche Rolle die politische Interessenvertretung für ihr Unternehmen spielt?

##### 3. Faktoren im Bereich Public Affairs („Allgemeine Sondierungen“)

- Beschreiben Sie doch bitte ihre **tägliche Arbeit** an einem Themenbeispiel Ihrer Wahl.
- Nennen Sie mir bitte die wichtigsten **Ressourcen**, die für die Arbeit im Bereich PA nötig sind. Unterteilt in organisationale Ressourcen und persönliche Kompetenzen.
- Wer sind die wichtigsten **Akteure**/Ansprechpartner für die Deutsche Bank im politischen Umfeld?

##### 4. Public Affairs und Strategie („Spezifische Sondierungen“)

- Wie schätzen Sie insgesamt die **Rolle** von Public Affairs für die unternehmerische Gesamtstrategie ihres Unternehmens ein?
- Wie stark ist die **Gewichtung** von PA-Aktivitäten im Vergleich zur Marketingstrategie für die Gesamtstrategie ihres Unternehmens?
- Welche **Zusammenhänge** sehen Sie zwischen Marketingaktivitäten, die der Kundenzufriedenheit dienen und Aktivitäten die im Bereich PA stattfinden?

- Wie erfolgt der Zugang Ihres Bereiches zur **Geschäftsführung**? Bei welchen konkreten strategischen Entscheidungen des Vorstandes wird Ihre Expertise erfragt?
- Welches sind **positive Konsequenzen** für Ihr Unternehmen durch PA-Aktivitäten?
- Können Sie Beispiele nennen, wo das Handeln durch PA-Aktivitäten **negative Konsequenzen** für ihr Unternehmen hatte?
- Welche **Konsequenzen** hat eine nicht vollständige Durchsetzung der politischen Interessen für den Gesamterfolg ihres Unternehmens?

#### 5. Entwicklungen im Bereich Public Affairs („Spezifische Sondierungen“)

- Welche **Faktoren** haben sich seit dem Regierungsumzug nach Berlin im Jahr 1999 im Bereich Public Affairs **verändert**? Bitte beschreiben Sie diese Veränderungen und benennen Beispiele.
- Welche **zukünftigen Entwicklungen** sehen Sie in den PA-Aktivitäten ihres Unternehmens?
- Welche **Branchenunterschiede** gibt es in der Intensität der PA-Aktivitäten? Kann man dabei nach gewissen Kriterien in Gruppen unterteilen?

#### 6. Abschluss

- Möchten Sie aus Ihrer Sicht noch weitere wichtige Aspekte zum Thema nennen die noch nicht berücksichtigt wurden?
- Können Sie weitere interessante Gesprächspartner zum Thema PA empfehlen?
- Bedanken für Gespräch



**Anhang 2: Auflistung der geführten Interviews**

<b>Nr.</b>	<b>Position</b>	<b>Organisation</b>	<b>Datum</b>
1	Journalist	Presseagentur	25.01.2006
2	Unternehmensberater	Unternehmen	25.03.2006
3	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Forschungsinstitut	28.03.2006
4	Wissenschaftlicher Leiter	Forschungsinstitut	13.06.2006
5	Abteilungsleiter	Verband	19.07.2006
6	Chief Operating Officer Innovation	Unternehmen	05.09.2006
7	Wissenschaftlicher Assistent	Universität	05.10.2006
8	Wissenschaftlicher Leiter	Forschungsinstitut	15.11.2006
9	Leiter Verbände und Wissenschaft	Unternehmen	16.11.2006
10	Journalist	Zeitung	16.11.2006
11	Büroleiter	PA-Agentur	17.11.2006
12	Berlin-Koordinator	Unternehmen	21.11.2006
13	Referent	Verband	22.11.2006
14	Mitglied der Geschäftsleitung	PR-/PA-Agentur	23.11.2006
15	Geschäftsführer	PA-Agentur	24.11.2006
16	Privatdozent	Universität	24.11.2006
17	Mitglied des Bundestages aD	Deutscher Bundestag	27.11.2006
18	Senior Vice President Governmental and Political Affairs	Unternehmen	29.11.2006
19	Senior Vice President Corporate Affairs	Unternehmen	04.12.2006
20	Leiter Hauptstadtbüro	Unternehmen	05.12.2006
21	Leiter Verbindungsstelle zu Parlament und Bundesregierung	Verband	06.12.2006
22	Partner	PA-Agentur	14.12.2006
23	Projektleiterin	Unternehmen	14.12.2006

<b>Nr.</b>	<b>Position</b>	<b>Organisation</b>	<b>Datum</b>
24	Partner, European Director Public Affairs	PA-Agentur	15.12.2006
25	Mitarbeiter Konzernrepräsentanz	Unternehmen	18.12.2006
26	Leiter Büro Berlin	Unternehmen	19.12.2006
27	Managing Partner	PA-Agentur	20.12.2006
28	Freier Mitarbeiter	Verband	21.12.2006
29	Referatsleiter	Bundesministerium	16.01.2007
30	Ministerialdirektor aD	Landesvertretung	16.01.2007
31	Projektmanager	Unternehmen	17.01.2007
32	Konzernbevollmächtigter	Unternehmen	24.01.2007
33	Vorstand	Unternehmen	24.01.2007
34	Bereichsleiter Parlamentarische Verbindungsstelle	Gewerkschaft	25.01.2007
35	Projektleiter	Verband	26.01.2007
36	Leiter Kommunikation	Unternehmen	06.02.2007
37	PR & PA Manager	Unternehmen	06.02.2007
38	Projektleiter	Unternehmen	16.02.2007
39	Leiter Hauptstadtbüro	Unternehmen	04.07.2007
40	Director European Affairs	Unternehmen	26.07.2007
41	Head of Unit	European Commission	26.07.2007
42	Associate Professor	Universität	04.08.2007

### Anhang 3: Anschreiben zum Fragebogen



Freie Universität Berlin, FB Wirtschaftswissenschaft, Pfadkolleg  
Garystraße 21, 14195 Berlin

**Herrn/Frau Mustermann**  
Musterunternehmen AG  
Musterstrasse 1  
12345 Musterstadt



FB Wirtschaftswissenschaft  
DFG-Graduiererkolleg  
„Pfade organisatorischer Prozesse“

Prof. Dr. Albrecht Söllner  
Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp  
Garystr. 21  
14195 Berlin

Telefon +49 30 838-57183  
Fax +49 30 838-57186  
E-Mail [jan.siedentopp@fu-berlin.de](mailto:jan.siedentopp@fu-berlin.de)  
Internet [www.pfadkolleg.de](http://www.pfadkolleg.de)

Berlin, 31. März 2007

#### Studie „Public Affairs Management in Deutschland“

Sehr geehrte(r) Frau/Herr Mustermann,

im Rahmen des Forschungsprojekts „Public Affairs Management in Deutschland – Entwicklungen und Perspektiven“ am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin bitten wir Sie um Ihre Unterstützung. Ziel des Projekts ist es zu erforschen, wie Unternehmen im Bereich Public Affairs agieren. Dazu befragen wir Sie als Verantwortlichen für Public Affairs in Ihrem Unternehmen. In diesem Zusammenhang möchten wir erfahren, welche Aufgaben Sie wahrnehmen, wie Ihr Bereich organisiert ist, welche Erfolgsfaktoren Ihr Handeln bestimmen und welche Herausforderungen sich Ihnen stellen.

Ihre praktischen Erfahrungen tragen maßgeblich zum Gelingen der Studie bei. Als Gegenleistung dafür, dass Sie uns ca. 15 Minuten Ihrer Zeit widmen, bieten wir Ihnen eine Zusammenfassung der Ergebnisse an. Diese Zusammenfassung gibt Auskunft über die Erfolgsfaktoren im Bereich Public Affairs Management und bietet Ihnen die Möglichkeit, den Standort Ihres Unternehmens zu bestimmen.

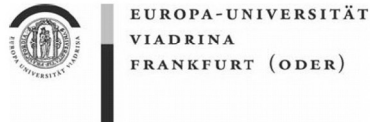
Die Studie wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert. Wir versichern Ihnen, dass Ihre Angaben rein wissenschaftlichen Zwecken dienen, strikt vertraulich behandelt und anonym ausgewertet werden. Wir bitten um Rücksendung des Fragebogens bis zum 21. Mai 2007. Bei Rückfragen und Anregungen können Sie sich gerne an Herrn Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp wenden.

Mit freundlichen Grüßen,

Prof. Dr. Albrecht Söllner  
(Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder))

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
(Freie Universität Berlin)

**Anhang 4: Fragebogen**



**PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT IN DEUTSCHLAND**

– ENTWICKLUNGEN UND PERSPEKTIVEN –

2007

**FRAGEBOGEN**



DFG-Graduiertenkolleg  
„Pfade organisatorischer Prozesse“  
Freie Universität Berlin  
FB Wirtschaftswissenschaft  
Garystr. 21  
14195 Berlin

**Gefördert durch:**  
Deutsche  
Forschungsgemeinschaft  
**DFG**

## A. ANGABEN ZU IHREM UNTERNEHMEN

*Im ersten Teil der Befragung geht es um allgemeine Aspekte Ihres Unternehmens. Bitte beachten Sie, dass sich die Fragen auf den von Ihnen vertretenen Unternehmensteil beziehen. Teilweise sind für eine sinnvolle Auswertung Zahlenangaben nötig. Im Zweifel bitten wir Sie, Schätzungen abzugeben.*

1. Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?  
\_\_\_\_\_ (Jahr)
2. In welchem Gebiet hat Ihr Unternehmen seinen Stammsitz?
  - Deutschland
  - EU
  - Sonstiges Europa
  - Nordamerika
  - Asien
  - Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
3. Werden an Ihrem Unternehmen staatliche Anteile gehalten (direkte oder indirekte)?
  - Ja       Nein
4. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen in Deutschland?
  - Personengesellschaft (Kommanditgesellschaft, OHG)
  - GmbH & Co. KG
  - GmbH
  - Aktiengesellschaft
  - Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
5. Welcher Branche lässt sich das Kerngeschäft (Geschäftsteil mit dem größtem Umsatzanteil) Ihres Unternehmens zuordnen? (*Keine Mehrfachnennungen möglich*)
 

<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Transport und Verkehr</li> <li><input type="checkbox"/> Bahnverkehr</li> <li><input type="checkbox"/> Flugverkehr</li> <li><input type="checkbox"/> Flughäfen</li> <li><input type="checkbox"/> Briefpost</li> <li><input type="checkbox"/> Paketdienste</li> <li><input type="checkbox"/> Tankstellen</li> <li><input type="checkbox"/> Banken und Sparkassen</li> <li><input type="checkbox"/> Bausparkassen</li> <li><input type="checkbox"/> Finanzdienstleistung</li> <li><input type="checkbox"/> Versicherungen</li> <li><input type="checkbox"/> Krankenkassen und -versicherungen</li> <li><input type="checkbox"/> Bauwirtschaft: Haupt- und Nebengewerbe</li> <li><input type="checkbox"/> Bergbau</li> <li><input type="checkbox"/> Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei</li> <li><input type="checkbox"/> Chemische Industrie</li> <li><input type="checkbox"/> Pharmazeutische Industrie</li> <li><input type="checkbox"/> Biotechnologie</li> <li><input type="checkbox"/> Bildung, Erziehung</li> <li><input type="checkbox"/> Forschung und Entwicklung</li> <li><input type="checkbox"/> Gesundheit, Soziales</li> <li><input type="checkbox"/> Medien, Verlag, Druck</li> <li><input type="checkbox"/> Reiseveranstalter</li> <li><input type="checkbox"/> Gastgewerbe, Hotel, Catering</li> <li><input type="checkbox"/> Textil</li> <li><input type="checkbox"/> Verbrauchsgüter: Möbel, Schmuck, Spielzeug etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Maschinenbau</li> <li><input type="checkbox"/> Wind- und Solartechnik</li> <li><input type="checkbox"/> Fahrzeugbau</li> <li><input type="checkbox"/> Rüstungsgüterindustrie</li> <li><input type="checkbox"/> Metall</li> <li><input type="checkbox"/> Feinmechanik, Büromaschinen, Optik, Foto, Beleuchtung</li> <li><input type="checkbox"/> Computerchipherstellung</li> <li><input type="checkbox"/> Computerherstellung</li> <li><input type="checkbox"/> Holz, Papier, Keramik, Glas</li> <li><input type="checkbox"/> Stromversorgung</li> <li><input type="checkbox"/> Gasversorgung</li> <li><input type="checkbox"/> Telekommunikation</li> <li><input type="checkbox"/> Mobilfunk</li> <li><input type="checkbox"/> Internetdienstleistung</li> <li><input type="checkbox"/> Datenverarbeitung, Software</li> <li><input type="checkbox"/> Handel mit Kfz und Instandhaltung</li> <li><input type="checkbox"/> Großhandel, Handelsvermittlung</li> <li><input type="checkbox"/> Vermieten, Verpachten, Leasing, Gebäudeverwaltung</li> <li><input type="checkbox"/> Genuss (Tabak, Alkohol)</li> <li><input type="checkbox"/> Nahrung</li> <li><input type="checkbox"/> Lebensmittelhandel</li> <li><input type="checkbox"/> Öffentliche Dienstleistungen</li> <li><input type="checkbox"/> Wertstoffentsorgung</li> <li><input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____</li> </ul>
--	--

6. Welchen Umsatzanteil hat Ihr oben genanntes Kerngeschäft am Gesamtumsatz Ihres Unternehmens?
- Mehr als 50 %  
 Zwischen 25 und 49 %  
 Weniger als 25 %
7. Seit wann ist Ihr Unternehmen im oben genannten Kerngeschäft in Deutschland tätig?  
 Seit \_\_\_\_\_ (Jahr)
8. Welche Wettbewerbsposition (nach Umsatz) hält Ihr Unternehmen europaweit in seinem Kerngeschäft inne?
- Marktführer  
 Unter den Top 25%  
 Unter den Top 50%  
 Unter den 50% der kleineren Anbietern
9. Wie schätzen Sie die Profitabilität Ihres Unternehmens in seinem Kerngeschäft im Jahr 2006 im Vergleich zum Branchendurchschnitt ein?
- Weit über dem Branchendurchschnitt  
 Über dem Branchendurchschnitt  
 Ungefähr im Branchendurchschnitt  
 Unter dem Branchendurchschnitt  
 Weit unter dem Branchendurchschnitt
10. Wie viele Mitarbeiter beschäftigte Ihr Unternehmen durchschnittlich im Jahr 2006? (*Anzahl bitte eintragen*)
- a) in Deutschland \_\_\_\_\_ (Anzahl)  
 b) Weltweit \_\_\_\_\_ (Anzahl)
11. Wie hoch war im Jahr **2006** der prozentuale Anteil am Gesamtumsatz Ihres Unternehmens mit öffentlichen Einrichtungen in Deutschland? (*Schätzung möglich*)
- | 0%                       | Bis zu 10%               | Mehr als 10% bis zu 20%  | Mehr als 20% bis zu 35%  | Mehr als 35% bis zu 50%  | Mehr als 50%             |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
12. Wie hat sich **seit dem Jahr 1999** der prozentuale Anteil am Gesamtumsatz Ihres Unternehmens mit öffentlichen Einrichtungen in Deutschland verändert? (*Angaben in %, Schätzung möglich*)
- Gestiegen, und zwar um etwa \_\_\_\_\_ %  
 Keine Veränderung  
 Gefallen, und zwar um etwa \_\_\_\_\_ %

13. Erhält Ihr Unternehmen von der öffentlichen Hand finanzielle Leistungen der folgenden Art?

- Zuschüsse für Forschung und Entwicklung
- Steuervergünstigungen (branchenspezifisch)
- Investitionszulagen
- Vergünstigte Kredite
- Subventionen
- Entgelte für Leistungen im Auftrag der öffentlichen Hand
- Keine finanziellen Leistungen der öffentlichen Hand
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

### B. ANGABEN ZU DEN AUFGABEN UND AKTIVITÄTEN DES PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT

14. Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen zu den **Aufgaben** im Bereich Public Affairs ein.

	Trifft überhaupt nicht zu		3	4	5	6	Trifft voll und ganz zu
	1	2					7
a) Wir analysieren die für uns relevanten Gesetzesvorhaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Wir haben umfassende Kenntnisse über die Positionen der wichtigsten Personen, die Einfluss auf für uns relevante politische Entscheidungsprozesse nehmen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Wir sind durch Gespräche mit den relevanten Personen über den Verlauf von für uns relevanten Gesetzesvorhaben informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Wir wirken auf die Ausgestaltung der gesetzlichen Vorgaben ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Bei politischen Entscheidungen zu Ungunsten unserer Position kennen wir nur selten die Ursachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Unser Unternehmen evaluiert die Tätigkeiten im Bereich Public Affairs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Wir analysieren gesellschaftspolitische Veränderungen die Einfluss auf unser Geschäft nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Bitte schätzen Sie, wie häufig Sie im Durchschnitt mit den folgenden **Personengruppen** Gespräche führen.

	Ø in etwa:	Nie	1-3 Mal pro Jahr	> 3 Mal pro Jahr bis zu 1 Mal pro Quartal	> 1 Mal pro Quartal bis zu 1 Mal pro Monat	> 1 Mal pro Monat bis zu 1 Mal pro Woche	> 1 Mal pro Woche bis zu 1 Mal pro Tag
a) <b>Politik</b> (Abgeordnete, Fraktionsvorsitzende, etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) <b>Ministerium und Verwaltung</b> (Referatsleiter, Staatssekretäre, etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) <b>Verbände</b> (Geschäftsführer, Gremienmitglieder, etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) <b>Presse und Medien</b> (Journalisten, Redakteure, etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) <b>Gesellschaft</b> (NGOs, Gewerkschaften, Wissenschaft, etc.)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Bitte schätzen Sie, wie häufig bei Ihnen im Durchschnitt die folgenden **Aktivitäten** zur Tätigkeit im Bereich Public Affairs gehören.

	Ø in etwa:	Nie	1-3 Mal pro Jahr	> 3 Mal pro Jahr bis zu 1 Mal pro Quartal	> 1 Mal pro Quartal bis zu 1 Mal pro Monat	> 1 Mal pro Monat bis zu 1 Mal pro Woche	> 1 Mal pro Woche bis zu 1 Mal pro Tag
a) Verfassen von Briefen an politische Akteure		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Verfassen von Positionspapieren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Informelle Gespräche mit politischen Akteuren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Teilnahme an polit. Anhörungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Zuarbeit für polit. Kommissionen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Mitarbeit in Verbandsgremien		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Teilnahme an Fachveranstaltungen und Messen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Mitarbeit in Öffentlichkeitsprojekten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Kooperation mit anderen Unternehmen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Kooperation mit Public Affairs Beratungsagenturen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Auf welche Verwaltungsebene zielen Ihre Public Affairs Aktivitäten hauptsächlich ab?  
(*Mehrfachnennungen möglich*)

- Internationale Ebene  
 Europäische Ebene  
 Bundesebene  
 Landesebene  
 Lokale Ebene  
 Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_



18. In welchem der folgenden Verbandsarten ist Ihr Unternehmen in Deutschland Mitglied?  
(Mehrfachnennungen möglich)

- Arbeitgeberverband  
 Industrieverband  
 Fachspezifische Vereinigung (DIN etc.)  
 Berufsverband/-vereinigung  
 Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

19. In wie vielen Verbänden ist Ihr Unternehmen in Deutschland Mitglied? Pflichtmitgliedschaften wie z.B. bei IHKn werden dabei zusammen als Eins gezählt. (Schätzung möglich)

\_\_\_\_\_ (Anzahl)

20. Welches sind Ihrer Einschätzung nach die drei wichtigsten **persönlichen Fähigkeiten** für den Erfolg Ihrer Arbeit? (Bitte nach Rangfolge angeben)

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

### C. ANGABEN ZUR ORGANISATION IM BEREICH PUBLIC AFFAIRS

Dieser Abschnitt fragt nach den organisatorischen Rahmenbedingungen im Bereich Public Affairs. Dabei geht es um die Einschätzung der Bedeutung organisationsinterner Kriterien. Falls Sie bei den Fragen zu Zahlenangaben die genauen Werte nicht wissen, geben Sie bitte Schätzwerte an.

21. Bitte schätzen Sie die folgenden Aussagen zur **Organisation** im Bereich Public Affairs ein.

	Trifft überhaupt nicht zu					Trifft voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Zur Verfolgung unserer Interessen im Bereich Public Affairs ist in unserem Unternehmen eine eigenständige Organisationseinheit (Bereich, Abteilung) eingerichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Der Bereich Public Affairs ist in der Organisationsstruktur unseres Unternehmens hierarchisch an der Unternehmensspitze angesiedelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Bei einem besonders erfolgsrelevanten politischen Thema, setzen sich unser Vorstand und/oder die Geschäftsführung persönlich auf politischer Ebene ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Für eine erfolgreiche Public Affairs Tätigkeit ist das Vorhandensein einer eigenen Repräsentanz am Regierungssitz nicht erforderlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Für unsere Public Affairs Tätigkeit bekommen wir unternehmensinterne Informationen bevorzugt bereitgestellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Seit welchem Jahr existiert der Bereich/die Funktion Public Affairs in Ihrem Unternehmen?
- Seit \_\_\_\_\_ (Jahr)
- Kein eigenständiger Bereich, aber Teilfunktion im Bereich  
\_\_\_\_\_ → Seit \_\_\_\_\_ (Jahr)
23. An welche Position in Ihrem Unternehmen berichtet heute der Verantwortliche im Bereich Public Affairs? (Mehrfachnennungen möglich und bitte vervollständigen)
- Vorstandsvorsitzender/Geschäftsführung
- Vorstand für \_\_\_\_\_
- Bereichsleiter(in) für \_\_\_\_\_
- Abteilungsleiter(in) für \_\_\_\_\_
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_
24. Wurde vor dem Regierungsumzug nach Berlin (1999) an eine andere Position als heute berichtet?
- Ja, hierarchisch niedriger und zwar an \_\_\_\_\_
- Nein, gleiche Position
- Ja, hierarchisch höher und zwar an \_\_\_\_\_
25. Haben Sie eine Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz Berlin/Bonn?
- Ja
- Nein, aber geplant für das Jahr \_\_\_\_\_ → weiter mit Frage 27
26. Seit wann besteht Ihre Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz Berlin/Bonn?
- Seit \_\_\_\_\_ (Jahr)
27. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt(e) Ihr Unternehmen im Bereich Public Affairs? Trennen Sie dabei die Mitarbeiter, die direkt und indirekt für den Bereich Public Affairs tätig sind. (Schätzungen möglich)

	1999	2001	2003	2005	2007
<b>für Deutschland:</b>					
a) <u>Direkt</u> zuständig (z.B. in Repräsentanz, Zentrale)					
b) <u>Indirekt</u> zuständig (z.B. Fachabteilung für Regulierungsfragen, Vertriebsunterstützung)					
<b>für Europa:</b>					
a) <u>Direkt</u> zuständig (z.B. in Repräsentanz, Zentrale)					
b) <u>Indirekt</u> zuständig (z.B. Fachabteilung für Regulierungsfragen, Vertriebsunterstützung)					

28. Wie sieht in den **kommenden 3 Jahre** die Planung der Mitarbeiterzahlen im Bereich Public Affairs in Deutschland für Ihr Unternehmen aus? Fassen Sie dabei direkt und indirekt zuständige Mitarbeiter zusammen. (Schätzung möglich)

- Reduktion um \_\_\_\_\_ (Anzahl)  
 Keine Veränderung  
 Zunahme um \_\_\_\_\_ (Anzahl)  
 Keine Planung zum jetzigen Zeitpunkt

29. Welche beruflichen Hintergründe haben in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter im Bereich Public Affairs? (Mehrfachnennungen möglich)

- Politik  
 Verwaltung, Behörde oder Ministerium  
 Verband  
 Presse und Medien  
 (Operative) Tätigkeit im Unternehmen  
 Beratung  
 Forschung und Wissenschaft  
 Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_  
 Keine der obigen

30. Wie hoch ist das aktuelle Gesamtbudget (also für Mitarbeiter, Veranstaltungen, externe Beratung, etc.) für das laufende Geschäftsjahr im Bereich Public Affairs?

- bis 0,5 Mio. Euro  
 Mehr als 0,5 bis zu 1 Mio. Euro  
 Mehr als 1 bis zu 2,5 Mio. Euro  
 Mehr als 2,5 bis zu 5 Mio. Euro  
 Mehr als 5 bis zu 10 Mio. Euro  
 Mehr als 10 bis zu 20 Mio. Euro  
 Mehr als 20 Mio. Euro

31. Wie hat sich **seit dem Jahr 1999** das Gesamtbudget (im obigen Sinne) für den Bereich Public Affairs verändert? (Angaben bitte in Prozent)

- Gestiegen, und zwar um etwa \_\_\_\_\_ %  
 Keine Veränderung  
 Gefallen, und zwar um etwa \_\_\_\_\_ %

32. Wie verändert sich voraussichtlich **in Zukunft** (in ca. 3 Jahre) das Gesamtbudget (im obigen Sinne) für den Bereich Public Affairs? (Angaben bitte in Prozent)

- Steigen, und zwar um etwa \_\_\_\_\_ %  
 Keine Veränderung  
 Fallen, und zwar um etwa \_\_\_\_\_ %

33. Wenn Sie alle Überlegungen zusammenfassen, wie schätzen Sie insgesamt die Intensität und Qualität der politischen Arbeit Ihres Unternehmens im Vergleich ihrer Branche ein?

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sehr<br>niedrig          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Sehr<br>hoch             |
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |                          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### D. HERAUSFORDERUNGEN DES PUBLIC AFFAIRS MANAGEMENT

34. Wie schätzen Sie folgende Aussagen in Bezug auf die **Entwicklung** des Public Affairs Management ein?

	Trifft überhaupt nicht zu						Trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4	5	6	7
a) Unser Vorgehen im Bereich Public Affairs ist in der Mehrzahl zukunftsgerichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Unser Vorgehen im Bereich Public Affairs zielt in der Mehrzahl auf Krisenmanagement ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Public Affairs Management ist heute für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie der zentrale Aspekt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Public Affairs Management wird in Zukunft ein zunehmendes Gewicht bei strategischen Entscheidungen im Unternehmen bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Häufig besteht in unserem Kerngeschäft eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Politik und Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Die Politik setzt häufig unsere Vorschläge um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Wie schätzen Sie folgende **Hindernisse** im Bereich Public Affairs ein?

	Trifft überhaupt nicht zu						Trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4	5	6	7
a) Für Themen im Bereich Public Affairs bestehen unterschiedliche Zielinteressen zwischen den verschiedenen Unternehmenssparten/-divisionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Für Themen im Bereich Public Affairs bestehen unterschiedliche Zielinteressen zwischen den verschiedenen Unternehmensfunktionen (F&E, Vertrieb, Produktion, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Häufig bestehen nach dem Einsatz von Public Affairs unterschiedliche Zielinteressen zwischen der Politik und unserem Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Der Einfluss politischer Institutionen behindert in unserem Unternehmen betriebswirtschaftliche Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Der Vorstand und/oder die Geschäftsführer unseres Unternehmens verfügen über ein Verständnis für politische Prozesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Wir verwenden häufig ähnliche Vorgehensweisen im Bereich Public Affairs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Können Sie sich vorstellen, dass in Ihrem Unternehmen der Bereich Public Affairs mit seinen jetzigen Aufgaben in Zukunft an Bedeutung verliert?

Ja, und zwar weil \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nein, und zwar weil \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

### E. ANGABEN ZU IHRER PERSON

---

Bitte beantworten Sie abschließend noch folgende Fragen zu Ihrer Person.

37. Welche Position bekleiden Sie heute in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

Vorstandsmitglied, im Aufgabenbereich \_\_\_\_\_

Leiter Unternehmensrepräsentanz, am Standort \_\_\_\_\_

Abteilungsleiter der Abteilung \_\_\_\_\_

Mitarbeiter in der Abteilung \_\_\_\_\_

Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

38. In welchen der folgenden Bereiche sind Sie Tätigkeiten nachgegangen, bevor Sie in Ihrer jetzigen Position gearbeitet haben? (Mehrfachnennungen möglich)

Politik

Verwaltung, Behörde oder Ministerium

Verband

Presse und Medien

(Operative) Tätigkeit im Unternehmen

Beratung

Forschung und Wissenschaft

Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

Keine der obigen

39. Seit wann sind Sie insgesamt schon für Ihr Unternehmen (-sgruppe) tätig?

seit \_\_\_\_\_ (Jahr)

40. Seit wann arbeiten Sie in Ihrem jetzigen Unternehmen im Bereich Public Affairs?

seit \_\_\_\_\_ (Jahr)

41. Wie viele Jahre arbeiten Sie insgesamt schon im Bereich Public Affairs (vorherige Tätigkeiten eingeschlossen)?

\_\_\_\_\_ (Jahre)

42. Wie alt sind Sie?

\_\_\_\_\_ (Jahre)

43. Welches Geschlecht haben Sie?

Männlich  Weiblich

44. Welche Bildungsabschlüsse haben Sie? (*Mehrfachnennungen möglich*)

- Promotion in der Fachrichtung \_\_\_\_\_
- Hochschulabschluss in der Fachrichtung \_\_\_\_\_
- Abitur
- Mittlere Reife
- Volksschule
- Keinen der obigen

**Dies war die letzte Frage. Haben Sie herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

**Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen im beiliegenden frankierten Rückumschlag bis zum 21. Mai 2007 zurück. Vielen Dank.**

Bei Rückfragen wenden Sie sich gerne an:

**Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp**  
Freie Universität Berlin  
FB Wirtschaftswissenschaft  
DFG-Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“  
Garystr. 21  
14195 Berlin

E-Mail: [jan.siedentopp@wiwiss.fu-berlin.de](mailto:jan.siedentopp@wiwiss.fu-berlin.de)  
Tel.: **030-838-57183**  
Fax: 030-838-57186

## Anhang 5: Antwortschreiben

**Freie Universität Berlin**  
FB Wirtschaftswissenschaft  
DFG-Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer  
Prozesse“  
z.H. **Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp**  
Garystr. 21  
D- 14195 Berlin

### Bitte um Zusendung der Kurzdokumentation der Studie

Hiermit bekunde ich mein Interesse an der Kurzdokumentation der Studie „Public Affairs Management in Deutschland – Entwicklungen und Perspektiven“. Senden Sie mir bitte die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie in Form einer Kurzdokumentation zu.

Geben Sie bitte Name, Unternehmen und **Email-Adresse** von Ihnen an. Alternativ können Sie auch gerne Ihre Visitenkarte beilegen oder Ihren Stempel verwenden. Ihre Angabe ist selbstverständlich freiwillig und wird keinesfalls an Dritte weitergegeben.

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

Unternehmen: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Platz für Ihre Kommentare:

---

---

---

*Legen Sie dieses Schreiben dem ausgefüllten Fragebogen bei **oder** senden Sie es separat im beiliegenden frankierten Fensterbriefumschlag zurück.*

**Anhang 6: Erinnerungsschreiben Nr. 1**

Freie Universität Berlin, FB Wirtschaftswissenschaft, Pfadkolleg,  
Garystraße 21, 14195 Berlin

**Herrn/Frau Mustermann**  
Musterunternehmen AG  
Musterstrasse 1  
12345 Musterstadt



FB Wirtschaftswissenschaft  
DFG-Graduiertenkolleg  
„Pfade organisatorischer Prozesse“

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
Prof. Dr. Albrecht Söllner  
Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp  
Garystr. 21  
14195 Berlin

Telefon +49 30 838-57183  
Fax +49 30 838-57186  
E-Mail [jan.siedentopp@fu-berlin.de](mailto:jan.siedentopp@fu-berlin.de)  
Internet [www.pfadkolleg.de](http://www.pfadkolleg.de)

Berlin, 13. April 2007

**Studie „Public Affairs Management in Deutschland“**

Sehr geehrte(r) Frau/Herr Mustermann,

vor einer Woche haben wir Ihnen einen Fragebogen im Rahmen des Forschungsprojekts „Public Affairs Management in Deutschland“ am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin per Post zukommen lassen. Darin haben wir Sie um Ihre Unterstützung gebeten. Ziel des Projekts ist es, zu erfahren, welche Aufgaben Sie wahrnehmen, wie Ihr Bereich organisiert ist, welche Erfolgsfaktoren Ihr Handeln bestimmen und welche Herausforderungen sich Ihnen stellen.

Wenn Sie den Fragebogen bereits ausgefüllt an uns zurück gesendet haben, möchten wir Ihnen auf diesem Wege recht herzlich für Ihre Unterstützung danken. Die Ergebnisse der Studie werden Ihnen nach der Auswertung zur Verfügung gestellt.

Wenn Sie noch keine Gelegenheit zum Ausfüllen gefunden haben, bitten wir Sie dies in den nächsten Tagen nachzuholen. Als verantwortliche Person für Public Affairs in Ihrem Unternehmen, agieren Sie an der bedeutenden Schnittstelle zwischen Politik, Öffentlichkeit und Ihrem Unternehmen. Daher tragen Ihre praktischen Erfahrungen maßgeblich zum Gelingen der Studie bei.

Die Studie wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert. Wir versichern Ihnen, dass Ihre Angaben rein wissenschaftlichen Zwecken dienen, strikt vertraulich behandelt und anonym ausgewertet werden. Bei Rückfragen und Anregungen können Sie sich gerne an Herrn Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp wenden.

Mit freundlichen Grüßen,

Prof. Dr. Albrecht Söllner  
(Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder)

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
(Freie Universität Berlin)



## Anhang 7: Erinnerungsschreiben Nr. 2



Freie Universität Berlin, FB Wirtschaftswissenschaft, Pfadkolleg  
Garystraße 21, 14195 Berlin

**Herrn/Frau Mustermann**  
Musterunternehmen AG  
Musterstrasse 1  
12345 Musterstadt



FB Wirtschaftswissenschaft  
DFG-Graduiertenkolleg  
„Pfade organisatorischer Prozesse“

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
Prof. Dr. Albrecht Söllner  
Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp  
Garystr. 21  
14195 Berlin

Telefon +49 (0)30 838-57183  
Fax +49 (0)30 838-57186  
E-Mail [jan.siedentopp@fu-berlin.de](mailto:jan.siedentopp@fu-berlin.de)  
Internet [www.pfadkolleg.de](http://www.pfadkolleg.de)

Berlin, 29. Mai 2007

### Studie „Public Affairs Management in Deutschland“

Sehr geehrte(r) Frau/Herr Mustermann,

Anfang April haben wir Sie im Rahmen des Forschungsprojekts „Public Affairs Management in Deutschland“ am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin um Ihre Unterstützung gebeten. Ziel der Studie ist es zu erforschen, wie Unternehmen im Bereich Public Affairs agieren. In diesem Zusammenhang möchten wir erfahren, welche Aufgaben Sie wahrnehmen, wie Ihr Bereich organisiert ist, welche Erfolgsfaktoren Ihr Handeln bestimmen und welche Herausforderungen sich Ihnen stellen.

Aus den Antworten der bisher teilgenommenen Unternehmen konnten wir bereits eine Vielzahl von interessanten Erkenntnissen gewinnen. Herzlichen Dank an alle Teilnehmer an dieser Stelle. Unternehmen aus Ihrer Branche sind bisher leider noch unterrepräsentiert. Daher schreiben wir Sie, als verantwortliche Person für Public Affairs in Ihrem Unternehmen noch einmal an und bitten um Ihre Unterstützung. Durch Ihre wichtige Position an der Schnittstelle zwischen Politik, Öffentlichkeit und Ihrem Unternehmen, tragen Ihre Erfahrungen und Antworten maßgeblich zur Aussagekraft und Repräsentativität der Studie bei.

Als Dankeschön dafür, dass Sie uns ca. 10-15 Minuten Ihrer Zeit widmen, bieten wir Ihnen gerne eine Zusammenfassung der Ergebnisse an. Diese Zusammenfassung gibt Auskunft über die Erfolgsfaktoren des Public Affairs Management in Deutschland und bietet Ihnen die Möglichkeit, den Standort Ihres Unternehmens zu bestimmen.

Die Studie wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert. Wir versichern Ihnen, dass Ihre Angaben *rein wissenschaftlichen Zwecken* dienen, strikt *vertraulich* behandelt und *anonym* ausgewertet werden. Wir bitten um Rücksendung des Fragebogens bis zum **30. Juni 2007**. Bei Rückfragen und Anregungen können Sie sich gerne an Herrn Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp wenden.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Albrecht Söllner  
(Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder)

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
(Freie Universität Berlin)

**Anhang 8: Erinnerungsschreiben Nr. 3**

Freie Universität Berlin, FB Wirtschaftswissenschaft, Pfadkolleg,  
Garystraße 21, 14195 Berlin

**Herrn/Frau Mustermann**  
Musterunternehmen AG  
Musterstrasse 1  
12345 Musterstadt



FB Wirtschaftswissenschaft  
DFG-Graduiertenkolleg  
„Pfade organisatorischer Prozesse“

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
Prof. Dr. Albrecht Söllner  
Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp  
Garystr. 21  
14195 Berlin

Telefon +49 30 838-57183  
Fax +49 30 838-57186  
E-Mail [jan.siedentopp@wiwiss.fu-berlin.de](mailto:jan.siedentopp@wiwiss.fu-berlin.de)  
Internet [www.pfadkolleg.de](http://www.pfadkolleg.de)

Berlin, 19. Juni 2007

**Studie „Public Affairs Management in Deutschland“**

Sehr geehrte(r) Frau/Herr Mustermann,

Anfang April und kürzlich Ende Mai haben wir Ihnen einen Fragebogen im Rahmen des Forschungsprojekts „Public Affairs Management in Deutschland“ am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin per Post zukommen lassen. Darin haben wir Sie um Ihre Unterstützung gebeten. Ziel des Projekts ist es, zu erfahren, welche Aufgaben Sie wahrnehmen, wie Ihr Bereich organisiert ist, welche Erfolgsfaktoren Ihr Handeln bestimmen und welche Herausforderungen sich Ihnen stellen.

Wenn Sie den Fragebogen bereits ausgefüllt an uns zurück gesendet haben, möchten wir Ihnen auf diesem Wege recht herzlich für Ihre Unterstützung danken und entschuldigen das doppelte Anschreiben. Die Ergebnisse der Studie werden Ihnen nach der Auswertung umgehend zur Verfügung gestellt.

Wenn Sie noch keine Gelegenheit zum Ausfüllen gefunden haben, bitten wir Sie hiermit freundlich dies in den nächsten Tagen nachzuholen. Als verantwortliche Person für Public Affairs in Ihrem Unternehmen, agieren Sie an der bedeutenden Schnittstelle zwischen Politik, Öffentlichkeit und Ihrem Unternehmen. Daher tragen Ihre praktischen Erfahrungen maßgeblich zum Gelingen der Studie bei und erhöhen gleichzeitig die Aussagekraft der Ergebnisse.

Der Rücksendeschluss ist am 30. Juni 2007.

Die Studie wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert. Wir versichern Ihnen, dass Ihre Angaben rein wissenschaftlichen Zwecken dienen, strikt vertraulich behandelt und anonym ausgewertet werden. Bei Rückfragen und Anregungen können Sie sich gerne an Herrn Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp wenden.

Mit freundlichen Grüßen,

Prof. Dr. Albrecht Söllner  
(Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder)

Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp  
(Freie Universität Berlin)



**LITERATUR**

- Aaker, D. A.; Kumar, V.; Day, G. S. (2006): *Marketing research*, 9. Aufl., Hoboken, NJ: Wiley.
- Ackermann, R. (2001): *Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ackermann, R. (2003): Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse, In: G. Schreyögg und J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade*, Wiesbaden: Gabler, 225-255.
- Aggarwal, V. (2001): Corporate Market and Nonmarket Strategies in Asia: A Conceptual Framework, *Business and Politics*, 3(2): 89-108.
- Ahrens, K. (2007): Nutzen und Grenzen der Regulierung von Lobbying, In: R. Kleinfeld, A. Zimmer und U. Willems (Hrsg.), *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategie*, Wiesbaden: VS, 124-147.
- Albers, S. (1989): Kundennähe als Erfolgsfaktor, In: S. Albers, H. Hermann, E. Kahle, L. Kruschwitz und M. Perlitz (Hrsg.), *Elemente erfolgreicher Unternehmenspolitik in mittelständischen Unternehmen. Unternehmenskultur, Kundennähe, Quasi-Eigenkapital*, Ergebnisse des Lüneburger Mittelstands-Symposiums 1988, Stuttgart: Poeschel, 101-122.
- Albers, S.; Götz, O. (2006): Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung, *Die Betriebswirtschaft*, 66(6): 669-677.
- Albers, S.; Hildebrandt, L. (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung: Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(2): 2-33.
- Alemann, U. v. (1987): *Organisierte Interessen in der Bundesrepublik*, Opladen: Leske + Budrich.
- Alemann, U. v. (2000): Vom Korporatismus zum Lobbyismus? Die Zukunft der Verbände zwischen Globalisierung, Europäisierung und Berlinisierung, *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 20(26): 3-6.
- Alemann, U. v.; Heinze, R. G. (1981): Kooperativer Staat und Korporatismus: Dimensionen der Neo-Korporatismusdiskussion, In: U. v. Alemann (Hrsg.), *Neokorporatismus*, Frankfurt am Main: Campus.
- Alt, J. E.; Shepsle, K. A. (1990): *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Althaus, M. (2005): Public Affairs, In: M. Althaus, M. Geffken und S. Rawe (Hrsg.), *Handlexikon Public Affairs*, Münster: Lit, 262-267.
- Althaus, M.; Geffken, M.; Rawe, S. (Hrsg.) (2005): *Handlexikon Public Affairs*, Münster: Lit.

- Althaus, M.; Meier, D. (Hrsg.) (2004): *Politikberatung: Praxis und Grenzen*, Münster: Lit.
- Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, 58(3): 53-66.
- Anderson, J. C.; Gerbing, D. W. (1982): Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement, *Journal of Marketing Research*, 19(4): 453-460.
- Anderson, J. C.; Gerbing, D. W. (1991): Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis With a Pretest Assessment of their Substantive Validities, *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 732-740.
- Ansoff, H. I. (1980): Strategic Issue Management, *Strategic Management Journal*, 1(2): 131-148.
- Ansolabehere, S.; Snyder, J. M., Jr.; Tripathi, M. (2002): Are PAC Contributions and Lobbying Linked? New Evidence from the 1995 Lobby Disclosure Act, *Business and Politics*, 4(2): 131-155.
- Areskoug, B. (1982): The First Canonical Correlation: Theoretical PLS Analysis in Simulation Experiments, In: K. G. Jöreskog und H. Wold (Hrsg.), *Systems under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*, Part I, Amsterdam: North-Holland, 95-118.
- Argyris, C. (1976): Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, 21(3): 363-375.
- Argyris, C. (1990): *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*, Boston, MA et al.: Allyn & Bacon.
- Arthur, B. (1988): Self-reinforcing Mechanisms in Economics, In: P. W. Anderson, K. J. Arrow und D. Pines (Hrsg.), *The Economy as an Evolving Complex System*, Redwood City, CA: Addison-Wesley, 9-31.
- Arthur, B. (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events, *Economic Journal*, 99(394): 116-131.
- Arthur, B. (1994): *Increasing Returns and Path Dependency in the Economy*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Arthur, B.; Ermoliev, Y.; Kaniovski, Y. (1994): Path-dependent Processes and the Emergence of Macro-Structure, In: B. Arthur (Hrsg.), *Increasing Returns and Path Dependency in the Economy*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 33-48.
- Arthur, B. W. (1990): Positive Feedbacks in the Economy, *Scientific American*, 262(2): 92-99.

- Attarça, M. (2000): *Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises*, Working Paper präsentiert auf der 9. Annual Conference of AIMS, Montpellier, Frankreich, 24-26 Mai.
- Atteslander, P. (2006): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 11. Aufl., Berlin: Schmidt.
- Babakus, E.; Ferguson Jr, C. E.; Jöreskog, K. G. (1987): The Sensitivity of Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis to Violations of Measurement Scale and Distributional Assumptions, *Journal of Marketing Research*, 24(2): 222-228.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2003): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 10. Aufl., Berlin et al.: Springer.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2006): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 11. Aufl., Berlin et al.: Springer.
- Bagozzi, R. P. (1980): *Causal Models in Marketing*, New York et al.: Wiley.
- Bagozzi, R. P. (1982): The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Toward a Holistic Model, In: C. Fornell (Hrsg.), *A Second Generation of Multivariate Analysis*, Band 1, New York: Praeger Publishers, 5-23.
- Bagozzi, R. P. (1984): A Prospectus for Theory Construction in Marketing, *Journal of Marketing*, 48(1): 11-29.
- Bagozzi, R. P. (1994): Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles, In: R. P. Bagozzi (Hrsg.), *Principles in Marketing Research*, Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 317-385.
- Bagozzi, R. P.; Heatherton, T. F. (1994): A General Approach to Representing Multifaceted Personality Constructs: Application to State Self-esteem, *Structural Equation Modeling*, 1(1): 35-67.
- Balderjahn, I. (1986): *Das umweltbewußte Konsumentenverhalten*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Banker, R. D.; Das, S.; Ou, C. S. (1997): Shareholder Wealth Effects of Legislative Events: The Case of Airline Deregulation, *Public Choice*, 91(3-4): 301-331.
- Barclay, D. W.; Thompson, R.; Higgins, C. (1995): The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration, *Technologies Studies: Special Issue on Research Methodology*, 2(2): 285-309.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Barney, J. (2001): Is the Resource-based „view“ a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes., *Academy of Management Review*, 26(1): 51-56.
- Barney, J.; Hansen, M. (1994): Trustworthiness As a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15(175-190).
- Baron, D. P. (1995a): The Economics and Politics of Regulation: Perspectives, Agenda, and Approaches, In: J. S. Banks und E. A. Hanushek (Hrsg.), *Modern Political Economy*, Cambridge: Cambridge University Press, 10-62.
- Baron, D. P. (1995b): Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components, *California Management Review*, 39(2): 47-65.
- Baron, D. P. (1995c): The Nonmarket Strategy System, *Sloan Management Review*, 37(1): 73-85.
- Baron, D. P. (1997): Integrated strategy, trade policy, and global competition, *California Management Review*, 39(2): 145-169.
- Baron, D. P. (1999): Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics, *Business and Politics*, 1(1): 7-34.
- Baron, D. P. (2006): *Business and Its Environment*, 5. Aufl., Upper Saddle River: Pearson Education.
- Bauer, M. (2000): *Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen: Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik*, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. und Gabler.
- Baum, J. A. C.; Silverman, B. S. (2001): Complexity, Attractors, and Path Dependence and Creation in Technological Evolution, In: R. Garud und P. Karnøe (Hrsg.), *Path Dependence and Creation*, Mahwah, NJ: Earlbaum, 169-209.
- Baumgartner, F. R.; Leech, B. L. (2001): Interest Niches and Policy Bandwagons: Patterns of Interest Group Involvement in National Politics, *Journal of Politics*, 63(4): 1191-1213.
- Baysinger, B. D. (1984): Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology, *Academy of Management Review*, 9(2): 248-258.
- Becker, G. S. (1964): *Human Capital*, New York: Capital.
- Behnke, N. (2004): *Ethik in Politik und Verwaltung: Entstehung und Funktionen ethischer Normen in Deutschland und den USA*, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos.
- Belsley, D. A.; Kuh, E.; Welsch, R. E. (1980): *Regression Diagnostics*, New York: Wiley.

- Bender, G.; Reulecke, L. (2004): *Handbuch des deutschen Lobbyisten: Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert*, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch im FAZ-Institut.
- Bensedrine, J.; Demil, B. (1996): *L'action collective des entreprises sur la réglementation: Une analyse en termes de pouvoir*, Working Paper präsentiert auf der 6. Annual Conference of AIMS, Lille, Frankreich.
- Bentler, P. M.; Chou, C. P. (1987): Practical Issues in Structural Modeling, *Sociological Methods and Research*, 16(1): 78-117.
- Berg, N. (2003): *Public Affairs Management: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in multinationalen Unternehmungen*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Bethusy-Huc, V. v. (1962): *Demokratie und Interessenpolitik*, Wiesbaden: Steiner.
- Betzin, J. (2005): PLS-Pfadmodellierung mit kategorialen Daten, In: F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott und J. Henseler (Hrsg.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 181-192.
- Bhambri, A.; Sonnenfeld, J. (1988): Organization Structure and Corporate Social Performance: A Field Study in Two Contrasting Industries, *Academy of Management Journal*, 31(3): 642-662.
- Bhuyan, S. (2000): Corporate Political Activities and Oligopoly Welfare Loss, *Review of Industrial Organization*, 17(4): 411-426.
- BIK Aschpurwis & Behrens. (2008): *BIK Regionen*, im Internet unter: <http://www.bik-gmbh.de/produkte/data/regionen.html>, Zugriff am: 18.02.2008.
- Birnbaum, P. H. (1985): Political Strategies of Regulated Organizations as Functions of Context and Fear, *Strategic Management Journal*, 6(2): 135-150.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Tetreault, M. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54(1): 71-84.
- Blumentritt, T. (2003): Foreign Subsidiaries' Government Affairs Activities: The Influence of Managers and Resources, *Business & Society*, 42(2): 202-233.
- Blumentritt, T.; Nigh, D. (2002): The Integration of Subsidiary Political Activities in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 33(1): 11-51.
- Boddewyn, J. (1993): Political Resources and Markets in International Business: Beyond Porter's Generic Strategies, In: A. Rugman und A. Verbeke (Hrsg.), *Research in Global Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI, 162-184.



- Boddewyn, J. (2000): *Toward a 'Political Organizational Economies' View of Strategy Management*, Management Strategy and Business Environment Conference at Wharton, 15-16.
- Boddewyn, J. (2003): Understanding and Advancing the Concept of "nonmarket", *Business & Society*, 42(3): 297-327.
- Boddewyn, J.; Brewer, T. (1994): International Business Political Behavior: New Theoretical Directions, *Academy of Management Review*, 19(1): 119-143.
- Bollen, K. (1984): Multiple Indicators: Internal Consistency on No Necessary Relationship?, *Quality and Quantity*, 18(4): 377-385.
- Bollen, K.; Lennox, R. (1991): Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, *Psychological Bulletin*, 110(2): 305-314.
- Bollen, K. A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*, New York et al.: Wiley.
- Bonardi, J.-P. (2004): Global and Political Strategies in Deregulated Industries: The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies, *Strategic Management Journal*, 25(2): 101-120.
- Bonardi, J.-P.; Hillman, A.; Keim, G. (2005): The Attractiveness of Political Markets: Implications for Firm Strategy, *Academy of Management Review*, 30(2): 397-413.
- Bonardi, J.-P.; Keim, G. (2005): Corporate Political Strategies for Widely Salient Issues, *Academy of Management Review*, 30(3): 555-576.
- Bourgeois, L. J. (1981): On the Measurement of Organizational Slack, *Academy of Management Review*, 6(1): 29-39.
- Bouwen, P. (2002): Corporate Lobbying in the European Union: The Logic of Access, *Journal of European Public Policy*, 9(3): 365-390.
- Bowman, R.; Navissi, F.; Burgess, R. (2000): Regulatory Threats and Political Vulnerability, *Journal of Financial Research*, 23(4): 411-420.
- Boyd, G. (1999): Corporate-Government Relations in the Pacific, In: A. M. Rugman und G. Boyd (Hrsg.), *Deepening Integration in the Pacific Economies: Corporate Alliances, Contestable Markets and Free Trade*, Cheltenham, U.K. und Northampton, Mass.: Elgar, 149-192.
- Boyer, R.; Orléan, A. (1997): How Do Conventions Evolve?, In: U. Witt (Hrsg.), *Evolution in Markets and Institutions*, Heidelberg: Physica-Verlag, 17-29.
- Brake, A. (2005): Schriftliche Befragung, In: S. Kühl, P. Strodtholz und A. Tafertshofer (Hrsg.), *Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*, Wiesbaden: VS, 33-58.
- Brandt, D. R. (1987): A Procedure for Identifying Value Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data, In: C. Surprenant (Hrsg.), *Add-Value to Your Service: The Key to Success*, Chicago: American Marketing Association, 61-65.

- Brandt, D. R. (1988): How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, *Journal of Service Marketing*, 2(3): 35-41.
- Broichhausen, K. (1982): *Knigge und Kniffe für die Lobby in Bonn*, München: Langen-Müller/Herbig.
- Brosius, F. (2006): *SPSS 14*, 1. Aufl., Heidelberg: mitp.
- Brown, C.; Waltzer, H.; Waltzer, M. B.; January, M. (2001): Daring to Be Heard: Advertorials by Organized Interests on the Op-Ed Page of The New York Times, 1985-1998, *Political Communication*, 18(1): 23-50.
- Van Bruggen, G. H.; Lilien, G. L.; Kacker, M. (2002): Informants in Organizational Marketing Research: Why Use Multiple Informants and How to Aggregate Responses, *Journal of Marketing Research*, 39(4): 469-478.
- Bruhn, M. (2003): Nationale Kundenzufriedenheitsindizes, In: C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, Wiesbaden: Gabler, 179-204.
- Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.) (2008): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Buchanan, J. M.; Vanberg, V. J. (1991): The Market as a Creative Process, *Economics and Philosophy*, 7(2): 167-186.
- Buchholz, R. (1992): *Business Environments and Public Policy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Burgelman, R. A. (1994): Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments, *Administrative Science Quarterly*, 39(1): 24-56.
- Burgelman, R. A. (2002): Strategy As Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in, *Administrative Science Quarterly*, 47(2): 325-357.
- Burgelman, R. A.; Grove, A. S. (1996): Strategic Dissonance, *California Management Review*, 38(2): 8-25.
- Burris, V. (2001): The Two Faces of Capital: Corporations and Individual Capitalists as Political Actors, *American Sociological Review*, 66(3): 361-381.
- Busch-Janser, F. (2004): *Staat und Lobbyismus: Eine Untersuchung der Legitimation und der Instrumente unternehmerischer Einflussnahme*, Berlin/München: poli-c-books
- Cadotte, E. R.; Turgeon, N. (1988): Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1: 74-79.
- Caldeira, G. A.; Joynacki, M.; Wright, J. R. (2000): The Lobbying Activities of Organized Interests in Federal Judicial Nominations, *Journal of Politics*, 62(1): 51-69.
- Calingaert, M. (1993): Government-Business Relations in the European Community, *California Management Review*, 35(2): 118-133.

- Campbell, D. (1955): The Informant in Quantitative Research, *American Journal of Sociology*, 60(3): 339-342.
- Capron, L.; Chatain, O. (2008): Competitors' Resource-Oriented Strategies: Acting on Competitors' Resources Through Interventions in Factor Markets and Political Markets, *Academy of Management Review*, 33(1): 97-121.
- Carlsson, B. (1997): On and Off the Beaten Path: The Evolution of Four Technological Systems in Sweden, *International Journal of Industrial Organization*, 15(6): 775-799.
- Carnap, R. (1966): From Philosophical Foundations of Physics: An Introduction to the Philosophy of Science, In: M. Gardner (Hrsg.), New York: Basic Books, 225-246.
- Cashen, L. H.; Geiger, S. W. (2004): Statistical Power and the Testing of Null Hypotheses: A Review of Contemporary Management Research and Recommendations for Future Studies, *Organizational Research Methods*, 7(2): 151-167.
- Cassel, C.; Hackl, P.; Westlund, A. H. (1999): Robustness of Partial Least-Squares Method for Estimating Latent Variable Quality Structures, *Journal of Applied Statistics*, 26(4): 435-446.
- Castellblanch, R. (2003): Challenging Pharmaceutical Industry Political Power in Maine and Vermont, *Journal of Health Politics*, 28(1): 109-132.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure*, Boston: MIT Press.
- Chin, W. W. (1993-2003): *PLS Graph - Version 3.0*, Soft Modeling Inc.
- Chin, W. W. (1998a): Issues and Opinion on Structural Equation Modeling, *MIS Quarterly*, 22(1): 7-16.
- Chin, W. W. (1998b): The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, In: G. A. Marcoulides (Hrsg.), *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ Erlbaum, 295-336.
- Chin, W. W.; Marcolin, B. L.; Newsted, P. R. (2003): A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study, *Information Systems Research*, 14(2): 189-217.
- Chin, W. W.; Newsted, P. R. (1999): Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares, In: R. H. Hoyle (Hrsg.), *Statistical Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks, CA et al.: Sage, 307-341.
- Churchill, G. A. (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1): 64-73.
- Churchill, G. A.; Surprenant, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 11(3): 491-504.

- Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Hrsg.) (1996): *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.
- Clougherty, J. (2003): Nonmarket Strategy for Merger Reviews: The Roles of Institutional Independence and International Competitiveness Effects, *Business & Society*, 42(1): 115-143.
- Coen, D. (1997): The Evolution of the Large Firm as a Political Actor in the European Union, *Journal of European Public Policy*, 4(1): 91-108.
- Coen, D. (1998): The European Business Interest and the Nation State: Large-firm Lobbying in the European Union and Member States, *Journal of Public Policy*, 18(1): 75-100.
- Coen, D.; Grant, W. (2006): Managing Business and Government Relations, In: D. Coen und W. Grant (Hrsg.), *Business and Government: Methods and Practice*, Leverkusen: Budrich, 13-31.
- Cohen, J. (1977): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, New York: Academic Press.
- Cohen, J. (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2. Aufl., Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collier, R. B.; Collier, D. (1991): *Shaping the Political Arena: Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America*, Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Cook, R.; Fox, D. (2000): Resources, Frequency and Methods: An Analysis of Small and Medium-sized Firms' Public Policy Activities, *Business & Society*, 39: 94-113.
- Cook, R. G.; Barry, D. (1995): Shaping the External Environment: A study of Small Firms' Attempts to Influence Public Policy, *Business & Society*, 34(3): 317-344.
- Cowan, D. A. (1986): Developing a Process Model of Problem Recognition, *Academy of Management Review*, 11(4): 763-776.
- Cowles, M. (2001): The Transatlantic Business Dialogue and Domestic Business-government Relations, In: M. Cowles, J. Caporaso und T. Risse (Hrsg.), *Transforming Europe: Europeanization and Domestic Change*, Ithaca, NY: Cornell University Press, 159-179.
- Cresswell, J. W. (1999): Mixed-method Research: Introduction and Application, In: G. J. Cizek (Hrsg.), *Handbook of Educational Policy*, San Diego, CA: Academic Press.
- Cresswell, J. W. (2003): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks: Sage.
- Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, *Journal of Marketing*, 56(3): 55-68.

- Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1994): SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, 58(1): 125-131.
- Crosby, L. A.; Evans, K. A.; Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54(3): 68-81.
- Crouch, C.; Farrell, H. (2002): Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism, *MPIfG Discussion Paper 05/2002*, Köln.
- Cummings, T. G.; Worley, C. G. (2001): *Organization Development and Change*, 7. Aufl., Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Curtis, R.; Jackson, E. (1962): Multiple Indicators in Survey Research, *American Journal of Sociology*, 68(2): 195-204.
- Cyert, R. M.; March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. (1983): *Organization Theory and Design*, New York: West.
- Dahan, N. (2005a): Can There Be a Resource-Based View of Politics?, *International Studies of Management & Organization*, 35(2): 8-27.
- Dahan, N. (2005b): A Contribution to the Conceptualization of Political Resources Utilized in Corporate Political Action, *Journal of Public Affairs*, 5(1): 43-54.
- Dahan, N. (2005c): Corporate Political Strategy, *International Studies of Management & Organization*, 35(2): 3-7.
- Dahlke, B. (2001): *Einzelkundenorientierung im Business-to-Business-Bereich: Konzeptualisierung und Operationalisierung*, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Darves, D.; Dreiling, M. C. (2002): Corporate Political Networks and Trade Policy Formation, *Humanity and Society*, 26(1): 5-27.
- Daumann, F. (1999): *Interessenverbände im politischen Prozeß: Eine Analyse auf Grundlage der Neuen Politischen Ökonomie*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- David, P. (1993): Path-dependence and Predictability in Dynamic Systems with Local Network Externalities, In: D. Foray und C. Freeman (Hrsg.), *Technology and the Wealth of Nations: The Dynamics of Constructed Advantage*, London: Pinter, 208-231.
- David, P. A. (1985): Clio and the Economics of QWERTY, *The American Economic Review*, 75(2): 332-337.
- David, P. A. (1986): Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History, In: W. N. Parker (Hrsg.), *Economic History and the Modern Economist*, Oxford: Blackwell, 30-49.

- David, P. A. (1997): Path Dependence and the Quest for Historical Economics: One More Chorus of the Ballad of QWERTY, *Discussion Papers in Economic and Social History*: Nr. 20, University of Oxford.
- David, P. A. (2001): Path Dependence, Its Critics and the Quest for "Historical Economics", In: P. Garrouste und S. Ioannides (Hrsg.), *Evolution and Path Dependence in Economic Ideas*, Cheltenham: Edward Elgar, 15-40.
- Day, R. L. (1983): The Next Step: Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research, In: R. L. Day und H. K. Hunt (Hrsg.), *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Bloomington: Indiana University, 113-117.
- De Figueiredo, J. M.; De Figueiredo, R. J. P. (2002): The Allocation of Resources by Interest Groups: Lobbying, Litigation and Administrative Regulation, *Business and Politics*, 4(2): 161-181.
- Dean, T. J.; Vryza, M.; Fryxell, G. E. (1998): Do Corporate PACs Restrict Competition? An Empirical Examination of Industry PAC Contributions and Entry, *Business & Society*, 37(2): 135-156.
- Deeg, R. (2001): Institutional Change and the Uses and Limits of Path Dependence: The Case of German Finance, *MPIfG Discussion Paper 06/2001*, Köln.
- Dess, G. G.; Robinson, R. B. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-273.
- DeVellis, R. F. (1991): *Scale Development: Theory and Applications*, 1. Aufl., Newbury Park, CA et al.: Sage
- Diamantopoulos, A. (1999): Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators, *International Marketing Review*, 16(6): 444-457.
- Diamantopoulos, A. (2005): The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing: A Comment, *International Journal of Research in Marketing*, 22(1): 1-9.
- Diamantopoulos, A.; Siguaw, J. A. (2006): Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration, *British Journal of Management*, 17(4): 263-282.
- Diamantopoulos, A.; Winklhofer, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *Journal of Marketing Research*, 38(2): 269-277.
- Dickie, R. B. (1984): Influence of Public Affairs Offices on Corporate Planning and of Corporations on Government Policy, *Strategic Management Journal*, 5(1): 15-34.

- Die Welt (2006): *Deutschlands Top 500*, im Internet unter: <http://top500.welt.de>, Zugriff am: 12.02.2006.
- Diekmann, A. (2007): *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12): 1504-1511.
- Dierkes, M. (1980): Corporate Social Reporting and Performance in Germany, In: L. E. Preston (Hrsg.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 2, Greenwich, CT: JAI Press, 251-290.
- Dievernich, F. E. P. (2001): *Das Ende der Betriebsblindheit? Was Teams zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen beitragen*, Mering: Rainer Hampp.
- Dijkstra, T. (1983): Some Comments on Maximum Likelihood and Partial Least Squares Methods *Journal of Econometrics*, 22(1/2): 67-90.
- Dillman, D. A. (1978): *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, New York: Wiley.
- Dillman, D. A. (2000): *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*, New York et al.: Wiley.
- Dillman, D. A. (2007): *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*, 2. Aufl., Hoboken, NJ: Wiley.
- Dohmen, C.; Graalmann, D. (2008): *Nokia schließt Handywerk in Bochum*, 16.01.2008, Süddeutsche Zeitung.
- Dosi, G. (1982): Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, *Research Policy*, 11(2): 147-162.
- Dougan, W. L.; Bronson, J. W. (2003): Suboptimal Technology Adoption: The Case of Computer Reservation Systems in the Travel Industry, *Journal of High Technology Management Research*, 14(2): 289-305.
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Eberl, M. (2004): *Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells*, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Heft 19, München.
- Eberl, M. (2006a): Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens, *Die Betriebswirtschaft*, 66(6): 651-668.
- Eberl, M. (2006b): *Unternehmensreputation und Kaufverhalten: Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle*, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Eckey, H.-F.; Kosfeld, R.; Dreger, C. (2001): *Ökonometrie: Grundlagen - Methoden - Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

- Edwards, J.; Bagozzi, R. P. (2000): On the Nature and Direction of Relationships between Constructs and Measures, *Psychological Methods*, 5(2): 155-174.
- Edwards, J. R. (2001): Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework, *Organizational Research Methods*, 4(2): 144-192.
- Efron, B. (1990): *The Jackknife, the Bootstrap and Other Resampling Plans*, 5. Aufl., Philadelphia, PA: Society for Industrial and Applied Mathematics.
- Efron, B.; Tibshirani, R. (1998): *An Introduction to the Bootstrap*, 1. Aufl., Boca Raton et al.: Chapman & Hall/CRC.
- Epstein, E. M. (1969): *The corporation in American politics*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Erdogan, B.; Liden, R. C.; Kraimer, M. L. (2006): Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture *Academy of Management Journal*, 49(2): 395-406.
- Ernst, H. (2003): Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 73(12): 1249-1275.
- Fainsod, M. (1940): Some Reflections on the Nature of the Regulatory Process, In: C. Fredrich und E. Mason (Hrsg.), *Public Policy*, Cambridge: Harvard University Press, 297-323.
- Farrell, J.; Saloner, G. (1986): Installed Base and Compatibility: Innovation, Product Preannouncements, and Predation, *American Economic Review*, 76(5): 940-955.
- Fassott, G. (2006): Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(2): 67-88.
- Fassott, G.; Eggert, A. (2005): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, In: F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott und J. Henseler (Hrsg.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 31-47.
- Fennell, M. L.; Alexander, J. A. (1987): Organizational Boundary Spanning in Institutionalized Environments, *Academy of Management Journal*, 30(3): 456-476.
- Fiol, C. M. (1991): Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 191-211.
- Fleisher, C. S. (1993a): Assessing the Effectiveness of Corporate Political Activity, In: B. Mitnick (Hrsg.), *Corporate Political Agency: The Construction of Competition in Public Affairs*, Newbury Park, CA: Sage Publications.



- Fleisher, C. S. (1993b): Public Affairs Management Performance: An Empirical Analysis of Evaluation and Measurement, In: J. E. Post (Hrsg.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 14: 139-163.
- Fleisher, C. S. (1995): *Public Affairs Benchmarking: A Comprehensive Guide*, Washington, DC: Public Affairs Council.
- Fleisher, C. S. (2005): The Measurement and Evaluation of Public Affairs Process and Performance, In: P. Harris und C. S. Fleisher (Hrsg.), *The Handbook of Public Affairs*, London: Sage, 145-159.
- Flick, U. (1996): *Psychologie des technisierten Alltags. Soziale Konstruktion und Repräsentation technischen Wandels in verschiedenen kulturellen Kontexten*, Opladen: Westdt. Verl.
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990): What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33(2): 233-258.
- Foray, D. (1997): The Dynamic Implications of Increasing Returns: Technological Change and Path Dependent, *International Journal of Industrial Organization*, 15(6): 733-752.
- Fornell, C. (1989): The Blending of Theoretical and Empirical Knowledge in Structural Equations with Unobservables, In: H. Wold (Hrsg.), *Theoretical Empiricism. A General Rationale for Scientific Model-Building*, New York: Paragon House, 153-173.
- Fornell, C.; Bookstein, F. L. (1982): A Comparative Analysis of Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Market Data, In: C. Fornell (Hrsg.), *A Second Generation of Multivariate Analysis*, New York: Praeger, 289-324.
- Fornell, C.; Cha, J. (1994): Partial Least Squares, In: R. P. Bagozzi (Hrsg.), *Advanced Methods of Marketing Research*, Cambridge, MA et al.: Blackwell, 52-78.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Foundation for Public Affairs (2005): *The State of Corporate Public Affairs*, Studie, Washington, D.C.: Foundation for Public Affairs.
- Fournier, S.; Mick, D. (1999): Rediscovering Satisfaction, *Journal of Marketing*, 63(4): 5-23.
- Franca, P. (2001): The Effects of the North American Free Trade Agreement on Corporate and Labor PAC Contributions, *American Politics Research*, 29(1): 98-109.
- Frantz, J. E. (2002): Political Resources for Policy Terminators, *Policy Studies Journal*, 30(1): 11-28.
- Friedrichs, J. (1985): *Methoden empirischer Sozialforschung*, 13. Aufl., Opladen: Westdt. Verl.

- Fritz, W. (1992): *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fritz, W. (1995): *Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frynas, J. J. G.; Mellahi, K.; Pigman, G. A. (2006): First Mover Advantages in International Business and Firm-specific Political Resources, *Strategic Management Journal*, 27(4): 321-345.
- Gaddie, R.; Mott, J.; Satterthwaite, S.; Fall. (1999): Partisan Dimensions of the Corporate Realignment in Congressional Campaign Finance, *Public Integrity*: 321-342.
- Garud, R.; Karnøe, P. (2001): Path Creation as a Process of Mindful Deviation, In: R. Garud und P. Karnøe (Hrsg.), *Path Dependence and Creation*, Mahwa, NJ: Earlbaum, 1-38.
- Gefen, D.; Straub, D.; Boudreau, M.-C. (2000): Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice, *Communications of AIS*, 4(7): 1-77.
- Geisser, S. (1975): The Predictive Sample Reuse Method with Applications, *Journal of the American Statistical Association*, 70(350): 320-328.
- Gerbing, D. W.; Anderson, J. C. (1988): An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, *Journal of Marketing Research*, 25(2): 186-192.
- Getz, K. (1996): Politically Active Foreign-owned Firms in the US: Elephants or Chickens?, In: D. Woodward und D. Nigh (Hrsg.), *Beyond Us and Them: Foreign Ownership and US Competitiveness*, Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Getz, K. A. (1997): Research in Corporate Political Action: Integration and Assessment, *Business & Society*, 36(1): 32-72.
- Getz, K. A. (2002): Public Affairs and Political Strategy: Theoretical Foundations, *Journal of Public Affairs*, 1/2(4/1): 305-329.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. (1991): *Organizations: Behavior - Structure - Processes*, 7. Aufl., Homewood/Boston: Irwin.
- Giddens, A. (1986): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, CA et al.: University of California Press.
- Giere, J.; Wirtz, B. W.; Schilke, O. (2006): Mehrdimensionale Messmodelle, *Die Betriebswirtschaft*, 66(6): 678-695.
- Giering, A. (2000): *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte*, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. & Gabler.

- Gilbert, C. (2005): Unbundling the Structure of Inertia: Resource vs. Routine Rigidity, *Academy of Management Journal*, 48(5): 741-763.
- Glaser, B. G. (1978): *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, Wiesbaden: VS.
- Gottlieb, J. B.; Grewal, D.; Brown, S. W. (1994): Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs, *Journal of Applied Psychology*, 79(December 1994): 875-885.
- Götz, O.; Liehr-Gobbers, K. (2004a): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, *Die Betriebswirtschaft*, 64(6): 714-738.
- Götz, O.; Liehr-Gobbers, K. (2004b): *Der Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen*, Arbeitspapier Nr.2 des Marketing Centrum Münster, Institut für Marketing der Universität Münster, (Hrsg.): Krafft, M.
- Gould, W.; Pitblado, J. (2005): Guidelines for Bootstrap Samples, im Internet unter: <http://www.stata.com/support/faqs/stat/rep.html>, Zugriff am: 28.01.2008.
- Grabher, G. (Hrsg.) (1993): *The Embedded Firm*, London/New York: Routledge.
- Gray, V.; Lowery, D. (1997): Reconceptualizing PAC Formation: It's Not a Collective Action Problem, and It May Be an Arms Race, *American Politics Quarterly*, 25(3): 319-346.
- Greenwood, J. (1997): *Representing Interests in the European Union*, London: MacMillan.
- Grier, K. B.; Munger, M. C.; Roberts, B. E. (1994): The Determinants of Industry Political Activity, 1978-1986, *American Political Science Review*, 88(4): 911-926.
- Griffin, J. J.; Fleisher, C. S.; Brenner, S. N.; Boddewyn, J. J. (2001a): Corporate Public Affairs Research: Chronological Reference List. Part 1: 1985 - 2000, *Journal of Public Affairs*, 1(1): 9-32.
- Griffin, J. J.; Fleisher, C. S.; Brenner, S. N.; Boddewyn, J. J. (2001b): Corporate Public Affairs research: Chronological reference list. Part 2: 1958 - 84, *Journal of Public Affairs*, 1(2): 167-186.
- Groves, R. M.; Fowler, F. J.; Couper, M. P.; Lepkowski, J. M.; Singer, E.; Tourangeau, R. (Hrsg.) (2004): *Survey Methodology*, Hoboken, NJ: Wiley.
- Grunig, J. E.; Hunt, T. (1984): *Managing public relations*, Fort Worth [u.a.]: Holt, Rinehart and Winston.

- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000): Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21(3): 203.
- Hacker, J. (1998): The Historical Logic of National Health Insurance: Structure and Sequence in the Development of British, Canadian and U.S. Medical Policy, *Studies in American Political Development*, 12(Spring): 57-130.
- Hahn, C. H. (2002): *Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse: Neue Ansätze zur Segmentierung von Märkten*, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (1998): *Multivariate Data Analysis*, 5. Aufl., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hamann, G. (2005): *Geld für gute Worte*, Die Zeit, Nr. 4, 20.01.2005, im Internet unter: <http://zeus.zeit.de/text/2005/04/Lobby>, Zugriff am: 15.05.2006.
- Hansen, W. L.; Mitchell, N. J. (2000): Disaggregating and Explaining Corporate Political Activity: Domestic and Foreign Corporations in National Politics, *American Political Science Review*, 94(4): 891-903.
- Hansen, W. L.; Mitchell, N. J. (2001): Globalization or National Capitalism: Large Firms, National Strategies, and Political Activities, *Business & Politics*, 3(1): 5-19.
- Harris, L. C.; Ogbonna, E. (2002): Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types, and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behavior, *Journal of Service Research*, 4(3): 163-183.
- Hart, D. M. (2001): Why Do Some Firms Give? Why Do Some Give a Lot?: High-Tech PACs, 1977-1996, *Journal of Politics*, 63(4): 1230-1249.
- Hauser, R. (1973): Disaggregating a Social-Psychological Model of Educational Attainment, In: A. Goldberg und D. Otis (Hrsg.), *Structural Equation Models in the Social Science*, New York et al.: Seminar Press, 255-284.
- Hauser, R.; Goldberger, A. S. (1971): The Treatment of Unobservable Variables in Path Analysis, In: H. L. Costner (Hrsg.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, 81-117.
- Heide, J. B.; John, G. (1995): Measurement Issues in Research on Interfirm Relationships, In: K. Möller und D. Wilson (Hrsg.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Bosten et al.: Kluwer Academic Publishers, 531-554.
- Helfen, M. (2006): *Wirtschaftsverbände in Deutschland 2006: Zur Leistungsfähigkeit der politischen Organisationen der privaten Wirtschaft*, Studie, Aachen: RWTH Aachen, im Internet unter: <http://im.plattform-server.de/kos/WNetz?art=File.show&id=4982>, Zugriff am: 15.09.2007.
- Helfferich, C. (2005): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS.

- Henderson, R. M.; Clark, K. B. (1990): Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.
- Henseler, J. (2005): Einführung in die PLS-Pfadmodellierung, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 34(2): 70-75.
- Herrmann, A.; Huber, F.; Kressmann, F. (2006): Varianz und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle: Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(2): 34-66.
- Hersch, P.; McDougall, G. (2000): Determinants of PAC Contributions to House Incumbents: Own Versus Rival Effects, *Public Choice*, 104(3-4): 329-343.
- Herzberg, F. (1964): The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower, *Personnel Administration*, 27(1): 3-7.
- Herzberg, F. (1965): The New Industrial Psychology, *Industrial and Labor Relations Review*, 18(3): 364-376.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. B. (Hrsg.) (1959): *The Motivation To Work*, 2. Aufl., New York et al.: J. Wiley & Sons.
- Hildebrandt, L. (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 6(1): 41-51.
- Hildebrandt, L. (1995): Kausalanalyse, In: B. Tietz, R. Köhler und J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1125-1135.
- Hildebrandt, L. (1998): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, In: L. Hildebrandt und C. Homburg (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 85-110.
- Hillman, A.; Keim, G. (1995): International Variation in the Business-Government Interface: Institutional and Organizational Considerations, *Academy of Management Review*, 20(1): 193-214.
- Hillman, A. J. (2002): Public Affairs, Issue Management and Political Strategy: Methodological Issues that Count - A Different View, *Journal of Public Affairs*, 1/2(4/1): 356-361.
- Hillman, A. J. (2003): Determinants of Political Strategies in US. Multinationals, *Business & Society*, 42(4): 455-484.
- Hillman, A. J.; Hitt, M. A. (1999): Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions, *Academy of Management Review*, 24(4): 825-842.
- Hillman, A. J.; Keim, G. D.; Schuler, D. (2004): Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 30(6): 837-857.
- Hillman, A. J.; Zardkoohi, A.; Bierman, L. (1999): Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-specific Benefits from Per-

- sonal Service in the U.S. Government, *Strategic Management Journal*, 20(1): 67-81.
- Hinterhuber, H.; Friedrich, S. (1997): Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmenswertes, In: D. Hahn und B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*, Heidelberg: Physica, 988-1016.
- Hirshliefer, J. (1980): *Price Theory and Applications*, 2. Aufl., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hodgson, G. (1993): *Economics and Evolution: Bringing Life Back to Economics*, Cambridge: University Press.
- Holburn, G.; Vanden Bergh, R. G. (2002): Policy and Process: A Game-theoretic Framework for the Design of Non-market Strategy, *Advances in Strategic Management*, 19: 33-66.
- Holburn, G.; Vanden Bergh, R. G. (2004): Influencing Agencies through Pivotal Political Institutions, *Journal of Law, Economics & Organization*, 20(2): 458-483.
- Homburg, C. (1995): *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. (2000): *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten*, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. (Hrsg.) (2003): *Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen*, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C.; Baumgartner, H. (1998): Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, In: L. Hildebrandt und C. Homburg (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: Ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart: Schäffer-Poesche, 343-369.
- Homburg, C.; Dobratz, A. (1991): Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 43(3): 213-237.
- Homburg, C.; Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1): 5-24.
- Homburg, C.; Hildebrandt, L. (1998): Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, In: L. Hildebrandt und C. Homburg (Hrsg.), *Die Kausalanalyse. Ein Instrument der betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 15-43.
- Hopf, C. (1991): Qualitative Interviews in der Sozialforschung: Ein Überblick, In: U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, München: Psychologie-Verl.-Union, 177-182.

- Ilchman, W. F.; Uphoff, N. T. (1997): Political Resources, In: W. F. Ilchman und N. T. Uphoff (Hrsg.), *The Political Economy of Change*, New Brunswick, NJ: Transaction Books, 49-91.
- Jackson, D. J.; Engel, S. T. (2003): Don't Bite the PAC that Feeds You: Business PAC Punishment Over the China Vote, *American Politics Research*, 31(2): 138-154.
- Jacob, F. (2003): Kundenintegrations-Kompetenz: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung, *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 25(2): 83-98.
- Jarren, O. (Hrsg.) (1998): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft : Ein Handbuch mit Lexikonteil*, Opladen: Westdt. Verl.
- Jarvis, C. B.; Mackenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; Mick, D. G.; Bearden, W. O. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30(2): 199-218.
- Jennings, M. K.; Farah, B. G. (1981): Social Roles and Political Resources: An Over-Time Study of Men and Women in Party Elites, *American Journal of Political Science*, 25(3): 462-482.
- Johns, G. (1998): Aggregation or Aggravation? The Relative Merits of a Broad Withdrawal Construct, *Journal of Organizational Behavior*, 19(5): 453-462.
- Johnston, R. (1995): The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers, *International Journal of Service Industry Management*, 6(5): 53-71.
- Johnston, R.; Silvestro, R. (1990): The Determinants of Service Quality: A Customer-based Approach, *Proceedings of the Decisions Science Institute Conference, San Diego, CA, November*.
- Jöreskog, K. G. (1973): A General Method for Estimating a Linear Structural Equation System, In: A. Goldberg und D. Otis (Hrsg.), *Structural Equation Models in the Social Science*, New York et al.: Seminar Press, 85-112.
- Jöreskog, K. G.; Goldberger, A. S. (1975): Estimation of a Model with Multiple Indicators and Multiple Causes of a Single Latent Variable, *Journal of the American Statistical Association*, 70(351): 631-639.
- Jöreskog, K. G.; Sörbom, D. (2001): *LISREL 8: User's Reference Guide*, Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Jöreskog, K. G.; Wold, H. (1982): *Systems under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction*, Part I, Amsterdam: North-Holland.
- Kappelhoff, P. (2002): Komplexitätstheorie: Neues Paradigma für die Managementforschung?, In: G. Schreyögg und P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 12: Theorien des Managements*, Wiesbaden: Gabler, 49-101.

- Karim, S.; Mitchell, W. (2000): Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Business, *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1061-1081.
- Katz, M. L.; Shapiro, C. (1985): Network Externalities, Competition and Compatibility, *American Economic Review*, 75(3): 424-440.
- Katz, M. L.; Shapiro, C. (1986): Technology Adoption in the Presence of Network Externalities, *Journal of Political Economy*, 94(4): 822-841.
- Kay, J. (1993): *Foundations of Corporate Success*, Oxford: Oxford University Press.
- Keeley, R.; Roue, J. (1990): Management, Strategy, and Industry Structures as Influence on the Success of New Firms: A Structural Model, *Management Science*, 36(10): 1256-1267.
- Keilbach, M. (2002): Korreferat zu Rolf Ackermann: Anmerkungen zum Begriff Pfadabhängigkeit in Institutionen - Kann die Evolution versagen?, In: M. Lehmann-Waffenschmidt (Hrsg.), *Perspektiven des Wandels: Evolutorische Ökonomik in der Anwendung*, Marburg: Metropolis-Verlag, 243-253.
- Keim, G. 2001. Managing Business Political Activities in the USA: Bridging Theory and Practice. *Journal of Public Affairs*: 362-375.
- Keim, G.; Baysinger, B. (1988): The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Considerations in a Principal-agent Context, *Journal of Management*, 14(2): 163-180.
- Keim, G. D. (1981): Foundations of Political Strategy for Business, *California Management Review*, 23(3): 41-48.
- Keim, G. D.; Zeithaml, C. P.; Baysinger, B. (1984): New Directions for Corporate Political Strategy, *Sloan Management Review*, 25(3): 53-62.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001): *Struggling With the Demon: Perspectives on Individual and Organizational Irrationality*, Madison, CT: Psychosocial Press.
- Kieser, A.; Hegele, C.; Klimmer, M. (1998): *Kommunikation im organisatorischen Wandel*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): *Organisation*, 3. Aufl., Berlin/New York: De Gruyter.
- Kirsch, G. (2004): *Neue politische Ökonomie*, 5. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kiwit, D.; Voigt, S. (1995): Überlegungen zum institutionellen Wandel unter Berücksichtigung des Verhältnisses interner und externer Institutionen, *ORDO - Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, 46: 117-148.
- Klein, M.; Arzheimer, K. (2000): Einmal mehr: Ranking oder Rating? Über eine adäquate Messung von gesellschaftlichen Wertorientierungen. Eine Erwiderung auf Stefan Sacchi, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 52: 553-563.



- Kleinfeld, R.; Willems, U.; Zimmer, A. (2007a): Lobbyismus und Verbändeforschung: Eine Einleitung, In: R. Kleinfeld, A. Zimmer und U. Willems (Hrsg.), *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien*, Wiesbaden: VS, 7-35.
- Kleinfeld, R.; Zimmer, A.; Willems, U. (Hrsg.) (2007b): *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien*, 1. Aufl., Wiesbaden: VS.
- Knyphausen-Aufseß, D. z. (1997): Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des strategischen Managements im Vergleich, In: G. Ortman, J. Sydow und K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 452-480.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.
- Kohli, A. K.; Jaworski, B. J.; Kumar, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30(4): 467-477.
- Köppl, P. (1999): Lobbying: Das politische Instrument der Public Relations?, *PR-Forum*, 5(1): 12-14.
- Köppl, P. (2000): *Public-Affairs-Management: Strategien & Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation*, Wien: Linde.
- Köppl, P. (2003): *Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs*, Wien: Linde.
- Köppl, P. (2005a): Grassroots Lobbying, In: M. Althaus, M. Geffken und S. Rawe (Hrsg.), *Handlexikon Public Affairs*, Münster: Lit, 186-188.
- Köppl, P. (2005b): Lobbyist, In: M. Althaus, M. Geffken und S. Rawe (Hrsg.), *Handlexikon Public Affairs*, Münster: Lit, 195-196.
- Kotler, P. (1967): *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krafft, M.; Götz, O.; Liehr-Gobbers, K. (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, In: F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott und J. Henseler (Hrsg.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 71-86.
- Krehbiel, K. (1999): Pivotal Politics: A Refinement of Nonmarket Analysis for Voting Institutions, *Business and Politics*, 1(1): 63-81.
- Kroszner, R. S.; Stratmann, T. (2000): *Does Political Ambiguity Pay? Corporate Campaign Contributions and the Rewards to Legislator Reputation*, Working Paper No. 7475, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

- Krugmann, P. (1991): Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy*, 99(31): 483-499.
- Kumar, N.; Stern, L. W.; Anderson, J. C. (1993): Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, *Academy of Management Journal*, 36(6): 1633-1651.
- Kuß, A. (2004): *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- LaBarbera, P.; Mazursky, D. (1983): A Longitudinal Assessment of Customer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process, *Journal of Marketing Research*, 20(4): 393-404.
- Lado, A. A.; Boyd, N. G.; Wright, P. (1992): A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, 18(1): 77-91.
- Lahusen, C. (2004): Institutionalisation und Professionalisierung des europäischen Lobbyismus, *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, 25(4): 777-794.
- Lahusen, C.; Jauß, C. (2001): *Lobbying als Beruf: Interessengruppen in der Europäischen Union*, 1. Aufl., Baden-Baden: Nomos.
- Lamberg, J.-A.; Skippari, M.; Eloranta, J.; Mäkinen, S. (2004): The Evolution of Corporate Political Action: A Framework for Processual Analysis, *Business & Society*, 43(4): 335-365.
- Lamnek, S. (2001): Befragung, In: T. Hug (Hrsg.), *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen?*, Bd. 2, Einführung in die Forschungsmethodik und Forschungspraxis, Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, 282-302.
- Law, K. S.; Chi-Sum, W.; Mobley, W. M. (1998): Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs, *Academy of Management Review*, 23(4): 741-755.
- Law, K. S.; Wong, C.-S. (1999): Multidimensional Constructs in Structural Equation Analysis: An Illustration Using the Job Perception and Job Satisfaction Constructs, *Journal of Management*, 25(2): 143-160.
- Leavitt, C. (1977): Consumer Satisfaction and Dissatisfaction: Bi-polar or Independent?, In: H. K. Hunt (Hrsg.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge: Marketing Science Institute, 132-149.
- Lehmbruch, G. (2002): Der unitaristische Bundesstaat in Deutschland: Pfadabhängigkeit und Wandel, *MPIfG Discussion Paper Nr. 02/2002*, Köln.
- Leicht, K. T.; Jenkins, J. C. (1998): Political Resources and Direct State Intervention: The Adoption of Public Venture Capital Programs in the American States, 1974-1990, *Social Forces*, 76(4): 1323-1345.
- Leif, T.; Speth, R. (2003a): Anatomie des Lobbyismus: Einführung in eine unbekannte Sphäre der Macht, In: T. Leif und R. Speth (Hrsg.), *Die stille Macht: Lobbyismus in Deutschland*, Wiesbaden: VS, 7-32.

- Leif, T.; Speth, R. (2003b): Lobbyismus in Deutschland. Fünfte Gewalt - unkontrolliert und einflussreich?, *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegung*, 16(3): 24-36.
- Leipold, H. (1996): Zur Pfadabhängigkeit der institutionellen Entwicklung. Erklärungsansätze des Wandels von Ordnungen, In: D. Cassel (Hrsg.), *Entstehung und Wettbewerb von Systemen*, Jahrestagung 1995 des Ausschusses zum Vergleich von Wirtschaftssystemen des Vereins für Socialpolitik - Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Berlin, 93-115.
- Leonard-Barton, D. (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13(5): 111-125.
- Leone, R. (1977): The Real Costs of Regulation, *Harvard Business Review*, 55(6): 57-66.
- Lianos, M.; Hetzel, R. (2003): Die Quadratur der Kreise: So arbeitet die Firmenlobby in Berlin, *politik & kommunikation*, Februar 2003: 14-17.
- Lianos, M.; Kahler, T. (2006): Die Rolle der Public-Affairs-Agenturen in Berlin, In: T. Leif und R. Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt: Lobbyismus in Deutschland*, Wiesbaden: VS, 290-301.
- Liebowitz, S. J.; Margolis, S. E. (1990): The Fable of the Keys, *Journal of Law and Economics*, 33(1): 1-25.
- Liebowitz, S. J.; Margolis, S. E. (1994): Network Externalities: An Uncommon Tragedy, *Journal of Economic Perspectives*, 8(2): 133-150.
- Liebowitz, S. J.; Margolis, S. E. (1995a): Are Network Externalities a New Source of Market Failure?, *Research in Law and Economics*, 17(1): 1-22.
- Liebowitz, S. J.; Margolis, S. E. (1995b): Path Dependence, Lock-in, and History, *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(1): 205-226.
- Liehr-Gobbers, K. (2005): Erfolgsfaktorenanalyse des legislativen Lobbying in Brüssel: Eine empirische Untersuchung mit Hilfe von Strukturgleichungsverfahren, In: L. Hofer, J. Schemann, T. Stollen und C. Wolf (Hrsg.), *Düsseldorfer Forum Politische Kommunikation: Akteure, Prozesse, Strukturen*, Berlin/München: poli-c-books, 129-146.
- Liehr-Gobbers, K. (2006): *Erfolgsfaktorenanalyse des legislativen Lobbying in Brüssel: Konzeptualisierung, Analyse und Handlungsempfehlungen für Genossenschaften in der EU*, Aachen: Shaker.
- Liljander, V.; Strandvik, T. (1995): The Nature of Customer Relationships in Services, In: T. A. Swartz, D. E. Bowen und S. W. Brown (Hrsg.), *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich: Jai Press, 141-167.
- Lindblom, C. E. (1965): *The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment*, 10. Aufl., New York et al.: Free Press.

- Lindner, J. (2003): Institutional Stability and Change: Two Sides of the Same Coin, *Journal of European Public Policy*, 10(6): 912-935.
- Lobbycontrol e.V. (2007): *Kampagne "Keine Lobbyisten in Ministerien"*, im Internet unter: <http://www.keine-lobbyisten-in-ministerien.de/index.php/Hauptseite>, Zugriff am: 26.11.2007.
- Lodge, G. C. (1990): *Comparative Business-Government Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall et al.
- Lohmöller, J.-B. (1986): Das Programmsystem LVPLS für Pfadmodelle mit latenten Variablen und Partialkleinstquadratschätzung, In: W. Lehmacher und A. Hörmann (Hrsg.), *Statistik-Software: 3. Konferenz über die wissenschaftliche Anwendung von Statistik-Software*, Stuttgart: Gustav Fischer.
- Lohmöller, J.-B. (1988): The PLS Program System: Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation, *Multivariate Behavioral Research*, 23: 125-127.
- Lohmöller, J.-B. (1989): *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*, Heidelberg: Physica.
- Lohmöller, J.-B. (1992): Die PLS-Methode für Pfadmodelle mit latenten Variablen - Analysen zur Nutzung ökologischer Informationen, In: L. Hildebrandt, G. Rudinger und P. Schmidt (Hrsg.), *Kausalanalysen in der Umweltforschung: Beiträge eines Methodenworkshops am Wissenschaftszentrum Berlin*, Stuttgart: Fischer, 345-372.
- Lord, M. D. (2000a): Constituency-based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective, *Business and Politics*, 2(3): 289-308.
- Lord, M. D. (2000b): Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making: The Impact of Corporate Legislative Influence Activities, *Business & Society*, 39(1): 76-93.
- Lord, M. D. (2003): Constituency Building as the Foundation for Corporate Political Strategy, *Academy of Management Executive*, 17(1): 112-124.
- Lösche, P. (2006): Demokratie braucht Lobbying, In: T. Leif und R. Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt: Lobbyismus in Deutschland*, Wiesbaden: VS, 53-68.
- Lowi, T. J. (1964): American Business, Public Policy, Case-Studies and Political Theory, *World Politics*, 16(4): 677-715.
- Luhmann, N. (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luo, X.; Slotegraaf, R. J.; Pan, X. (2006): Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms, *Journal of Marketing*, 70(2): 67-80.

- Luo, Y. (2001): Toward a Cooperative View of MNC-host Government Relations: Building Blocks and Performance Implications, *Journal of International Business Studies*, 32(3): 401-419.
- MacCallum, R. C.; Browne, M. W. (1993): The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues, *Psychological Bulletin*, 114(3): 533-541.
- MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; Jarvis, C. B. (2005): The Problem of Measurement Model Misspecification in Behavioral and Organizational Research and Some Recommended Solutions, *Journal of Applied Psychology*, 90(4): 710-730.
- Maddox, R. N. (1981): Two-Factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension, *Journal of Consumer Research*, 18(1): 97-102.
- Magee, C. (2002): Do Political Action Committees Give Money to Candidates for Electoral or Influence Motives?, *Public Choice*, 112(3-4): 373-399.
- Mahon, J. F.; McGowan, R. A. (1998): Modeling Industry Political Dynamics, *Business & Society*, 37(4): 390-413.
- Mahon, J. F.; Murray, E. A. (1981): Strategic Planning for Regulated Companies, *Strategic Management Journal*, 2(3): 251-262.
- Mahoney, J. (2000): Path Dependence in Historical Sociology, *Theory and Society*, 29(4): 507-548.
- Mahoney, J.; Rueschemeyer, D. (Hrsg.) (2003): *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*, Cambridge et al.: Cambridge Univ. Press.
- Mahoney, J. T.; Pandian, J. R. (1992): The Resource-Based View Within the Conversation on Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380.
- Maier, W.; Von Rosenstiel, L.; Wimmer, P. (1976): Zur Generalisierbarkeit der Herzbergschen Zweifaktoretheorie, *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30(2): 75-82.
- Maijor, S.; Witteloostuijn, A. v. (1996): An Empirical Test of the Resource-based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry, *Strategic Management Journal*, 17(7): 549-569.
- Mantere, S.; Pajunen, K.; Lamberg, J.-A. (2007): Vices and Virtues of Corporate Political Activity: The Challenge of International Business, *Business & Society*: September 18, 2007, DOI: 2010.1177/0007650307303388.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York et al.: Wiley.
- Marcoulides, G. A.; Saunders, C. (2006): PLS: A Silver Bullet?, *MIS Quarterly*, 30(2): iii-ix.
- Marcus, A. A.; Kaufman, A. M.; Beam, D. R. (Hrsg.) (1987): *Business Strategy and Public Policy: Perspectives from Industry and Academia*, New York et al.: Quorum Books.

- Marsh, S. J. (1998): Creating Barriers for Foreign Competitors: A Study of the Impact of Anti-dumping Actions on the Performance of U.S. Firms, *Strategic Management Journal*, 19(1): 25-37.
- Martin, C. (1995): Nature or Nurture? Sources of Firm Preference for National Health Reform, *American Political Science Review*, 89(4): 898-913.
- Martin, C. J. (2006): Consider the Source! Determinants of Corporate Preferences for Public Policy, In: D. Coen und W. Grant (Hrsg.), *Business and Government: Methods and Practice*, Leverkusen: Budrich, 51-77.
- Masters, M. F.; Keim, G. D. (1985): Determinants of PAC Participation among Large Corporations, *Journal of Politics*, 47(4): 1158-1173.
- Matzler, K. (1997): *Kundenzufriedenheit und Involvement*, Wiesbaden: Gabler.
- Mayer, H. O. (2006): *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung*, 3. Aufl., München et al.: Oldenbourg.
- Mayer, K.; Naji, N. (2000): Die Lobbyingaktivitäten der deutschen Wirtschaft, *Recht und Politik: Vierteljahreshefte für Rechts- und Verwaltungspolitik*, 36(1): 31-43.
- Mayntz, R. (2005): Soziale Mechanismen in der Analyse gesellschaftlicher Makro-Phänomene, In: U. Schimank und R. Greshoff (Hrsg.), *Was erklärt die Soziologie? Methoden, Modelle, Perspektiven*, Berlin: Lit Verlag, 204-227.
- Mayntz, R.; Holm, K.; Hübner, P. (1972): *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie*, 3. Aufl., Opladen: Westdt. Verl.
- McGrath, C. (2005): *Lobbying in Washington, London, and Brussels: The Persuasive Communication of Political Issues*, Lewiston: The Edwin Mellen Press.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, New York et al.: McGraw-Hill.
- McQuitty, S. (2004): Statistical Power and Structural Equation Models in Business Research, *Journal of Business Research*, 57(2): 175-183.
- McWilliams, A.; Van Fleet, D. D.; Cory, K. D. (2002): Raising Rivals' Costs through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory, *Journal of Management Studies*, 39(5): 707-723.
- Merkle, H. (2003): *Lobbying: Das Praxishandbuch für Unternehmen*, Darmstadt: Primus.
- Mersha, T.; Adlakha, V. (1992): Attributes of Service Quality: The Consumers' Perspective, *International Journal of Service Industry Management*, 3(3): 34-45.
- Mey, G. (2000): Erzählungen in qualitativen Interviews: Konzepte, Probleme, soziale Konstruktion, *Sozialer Sinn*, 1: 135-151.
- Meyer, A.; Dornach, F. (1998): *Das Deutsche Kundenbarometer 1998 - Qualität und Zufriedenheit: Jahrbuch der Kundenzufriedenheit in Deutschland 1998*, München: FGM-Verlag.

- Meznar, M. (1996): Public Affairs Management in Multinational Corporations: Who Makes the Decisions?, *Journal of International Management*, 2(3): 149-175.
- Meznar, M. (2002): The Theoretical Foundations of Public Affairs and Political Strategy: Where so we go from here?, *Journal of Public Affairs*, 1/2(4/1): 330.
- Meznar, M.; Nigh, D. (1995): Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms, *Academy of Management Journal*, 38(4): 975-996.
- Meznar, M. B. (1994): Public Affairs Management in Multinational Corporations: An Empirical Examination, *Business & Society*, 33(1): 139-140.
- Michalowicz, I. (2004): *EU Lobbying - Principals, Agents and Targets: Strategic Interest Intermediation in EU Policy-making*, Münster: Lit.
- Michalowicz, I. (2007): *Lobbying in der EU*, Wien: Facultas-WUV.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2. Aufl., Thousand Oaks et al.: Sage.
- Milnewitsch, M. (2003): *Professionalisierung der Interessenvermittlung durch externes Public Affairs Management*, Berlin: polisphere library.
- Miller, D. (1990): Organizational Configurations: Cohesion, Change, and Prediction, *Human Relations*, 43(8): 771-789.
- Miller, D. (1993): The Architecture of Simplicity, *Academy of Management Review*, 18(1): 116-138.
- Milyo, J.; Primo, D.; Groseclose, T. (2000): Corporate PAC Campaign Contributions in Perspective, *Business and Politics*, 2(1): 75-88.
- Minderlein, M. (1993): Industrieökonomik und Strategieforschung, In: W. Staehle und J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 3: Autonomie, Flexibilität und Effizienz*, Berlin/New York Walter de Gruyter, 157-201.
- Mintzberg, H.; Waters, J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.
- Mitchell, N. J.; Hansen, W. L.; Jepsen, E. M. (1997): The Determinants of Domestic and Foreign Corporate Political Activity, *Journal of Politics*, 59(4): 1096-1113.
- Mizruchi, M. S. (1992): *The Structure of Corporate Political Action: Interfirm Relations and Their Consequences*, Cambridge, Mass. et al.: Harvard University Press.
- Moe, T. M. (1980): *The Organization of Interests: Incentives and the Internal Dynamics of Political Interest Groups*, Chicago et al.: Univ. of Chicago Press.
- Mols, M. (1996): Politik als Wissenschaft: Zur Definition, Entwicklung und Standortbestimmung einer Disziplin, In: M. Mols, H.-J. Lauth und C.

- Wagner (Hrsg.), *Politikwissenschaft: Eine Einführung*, Paderborn et al.: UTB, 21-59.
- Morck, R.; Sepanski, J.; Yeung, B. (2001): Habitual and Occasional Lobbyers in the U.S. Steel Industry: An EM Algorithm Pooling Approach, *Economic Inquiry*, 39(3): 365-378.
- Mrusek, K. (2008): *Unter den Linden und den Lobbyisten*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 09.02.2008, Nr. 34, S. 13.
- Müller, U. (2007): *Greenwash in Zeiten des Klimawandels: Wie Unternehmen ihr Image grün färben*, Studie November 2007, Köln: LobbyControl, im Internet unter: <http://www.lobbycontrol.de/download/greenwashstudie.pdf>, Zugriff am: 10.12.2007.
- Mullins, B. (2005): *More Lawmakers Take Trips Funded by Corporations*, Wall Street Journal, 15.04.2005, S. A1 & A6.
- Münchow, A. v. (2005): *Strategische Allianzen im Bereich der politischen Interessenvermittlung*, Berlin/München: Johannsen und Kretschmer.
- Murphy, K. R.; Myros, B. (2004): *Statistical Power Analysis*, 2. Aufl., Mahwah: Earlbaum.
- Murray, V. V. (Hrsg.) (1985): *Theories of Business-Government Relations*, Toronto: Trans-Canada Press.
- Nagelschmidt, J. S. (Hrsg.) (1982): *The Public Affairs Handbook*, New York, NY: American Management Associations.
- Narver, J. C.; Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- Newbert, S. L. (2007): Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research, *Strategic Management Journal*, 28(2): 121-146.
- Noda, T.; Bower, J. L. (1996): Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation, *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue): 159-192.
- North, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1993): Institutions and Credible Commitment, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149(1): 11-23.
- North, D. C. (1995): The Adam Smith Adress: Economic Theory in a Dynamic Economic World, *Business Economics*, 30(1): 7-12.
- Nunnally, J. C. (1967): *Psychometric Theory*, 1. Aufl., New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C.; Bernstein, I. H. (1994): *Psychometric Theory*, 3. Aufl., New York: McGraw-Hill.
- o.V. (2005): *Politiker mussten für VW-Gehalt nicht arbeiten*, Spiegel Online, im Internet unter:



- <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,336657,00.html>, Zugriff am: 13.05.2006.
- Oberman, W. (1993): Strategy and Tactic Choice in an Institutional Resource Context, In: B. Mitnick (Hrsg.), *Corporate Political Agency*, Newbury Park, CA: Sage, 213-241.
- Oliver, R. (1997): *Satisfaction: A behavioral Perspective on the Consumer*, Boston et al.: McGraw-Hill.
- Olson, M. (1965): *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Oomens, M. J. H.; Bosch, F. A. J. v. d. (1999): Strategic Issue Management in Major European-Based Companies, *Long Range Planning*, 32(1): 49-57.
- Ortmann, G. (1995a): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (1995b): *Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität*, Opladen: Westdt. Verlag.
- Ortmann, G.; Zimmer, M. (2001): Strategisches Management, Recht und Politik, In: G. Ortmann und J. Sydow (Hrsg.), *Strategie und Struktur: Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*, Wiesbaden: Gabler, 301-349.
- Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A. (1991): Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67(4): 420-450.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4): 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Pavlou, P. A.; Fygenson, M. (2006): Understanding and Prediction Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior, *MIS Quarterly*, 30(1): 115-143.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, 1. Aufl., Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1973): *The Politics of Organizational Decision-making*, London et al.: Tavistock
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Pierson, P. (2000): Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics, *American Political Science Review*, 94(2): 251-267.
- Pittman, R. (1977): Market Structure and Campaign Contributions, *Public Choice*, 31(1): 37-52.

- Plinke, W. (1992): Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44(9): 830-846.
- Porac, J. F.; Thomas, H.; Wilson, F.; Paton, D.; Kanfer, A. (1995): Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers, *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 203-227.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions*, New York: Free Press.
- Post, J. E.; The Centre for Public Affairs. (1993): Australian Public Affairs Practice: Results of the 1992 National Public Affairs Survey, In: J. E. Post (Hrsg.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 14: 91-101.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Preston, L. E.; Windsor, D. (Hrsg.) (1992): *The Rules of the Game in the Global Economy: Policy Regimes for International Business*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Priddat, B. P.; Speth, R. (2007): *Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs*, Arbeitspapier Nr. 145, Hans-Böckler-Stiftung.
- Priem, R. L.; Butler, J. E. (2001): Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?, *Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.
- Raab, G.; Unger, A.; Unger, F. (2004): *Methoden der Marketing-Forschung: Grundlagen und Praxisbeispiele*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Ramirez, C.; de Long, J. (2001): Understanding America's Hesitant Steps towards Financial Capitalism: Politics, the Depression and the Separation of Commercial and Investment Banking, *Public Choice*, 106(1-2): 93-116.
- Ramirez, C.; Eigen-Zucchi, C. (2001): Understanding the Clayton Act of 1914: An Analysis of the Interest Group Hypothesis, *Public Choice*, 106(1-2): 157-181.
- Rasche, C. (1994): *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz*, Wiesbaden: Gabler.
- Redding, S. (2002): Path Dependence, Endogenous Innovation, and Growth, *International Economic Review*, 43(4): 1215-1248.
- Reed, R.; DeFillippi, R. J. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
- Rehbein, K.; Lenway, S. (1994): Determining an Industry's Political Effectiveness with the U.S. International Trade Commission, *Business & Society*, 33(3): 270-292.
- Rehbein, K. A.; Schuler, D. A. (1999): Testing the Firm as a Filter of Corporate Political Action, *Business & Society*, 38(2): 144-166.

- Reilly, M. D. (1982): Working Wives and Convenience Consumption, *Journal of Consumer Research*, 8(4): 407-418.
- Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W. D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, 41(3): 293-305.
- Reutter, W.; Rütter, P. (Hrsg.) (2001): *Verbände und Verbandssysteme in Westeuropa*, Opladen: Leske + Budrich.
- Richins, M.; Bloch, P. (1991): Post-Purchase Product Satisfaction: Incorporating the Effects of Involvement and Time, *Journal of Business Research*, 23(2): 145-158.
- Rindskopf, D. (1984): Using Phantom and Imaginary Latent Variables to Parameterize Constraints in Linear Structural Models, *Psychometrika*, 49(1): 37-47.
- Ringle, C. M. (2004): *Kooperation in virtuellen Unternehmungen: Auswirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren der Partnerunternehmen*, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Ringle, C. M.; Wende, S.; Will, A. (2007): *SmartPLS 2.0 (M3)*: Hamburg 2007, im Internet unter: <http://www.smartpls.de>.
- Ritter, T. (1998): *Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz: Effektives Management von Unternehmensnetzwerken*, Wiesbaden: Gabler.
- Rohrmann, B. (1978): Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung, *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9(1): 222-245.
- Rosenthal, G. (2005): *Interpretative Sozialforschung: Eine Einführung*, Weinheim et al.: Juventa.
- Rossiter, J. R. (2002): The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19(4): 305-335.
- Rubin, P.; Curran, C.; Curran, J. (2001): Litigation versus Legislation: Forum Shopping by Rent Seekers, *Public Choice*, 107(3-4): 295-310.
- Rubin, P. H. (1973): The Expansion of Firms, *Journal of Political Economy*, 81(4): 936-949.
- Rudolph, T. J. (1999): Corporate and Labor PAC Contributions in House Elections: Measuring the Effects of Majority Party Status, *Journal of Politics*, 61(1): 195-206.
- Rühl, M. (1992): Public Relations: Innenansichten einer emergierenden Kommunikationswissenschaft, In: H. Avenarius und W. Armbrrecht (Hrsg.), *Ist Public Relations eine Wissenschaft?: Eine Einführung*, Opladen: Westdt. Verl., 79-102.
- Rumelt, R. P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm, In: R. Lamb (Hrsg.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 556-570.

- Russo, M. V. (1992): Power Plays: Regulation, Diversification, and Backward Integration in the Electric Utility Industry *Strategic Management Journal*, 13(1): 13-27.
- Russo, M. V.; Fouts, P. A. (1997): A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, *Academy of Management Journal*, 40(3): 534-559.
- Saab, S. (2007): *Commitment in Geschäftsbeziehungen : Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing*, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Sacchi, S. (2000): Messung von Wertorientierungen: Ranking oder Rating? Kritische Anmerkungen zum Beitrag von Klein und Arzheimer, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 51(3): 541-552.
- Sambamurthy, V.; Chin, W. W. (1994): The Effects of Group Attitudes Toward Alternative GDSS Designs on the Decision-making Performance of Computer-Supported Groups, *Decision Sciences*, 25(2): 215-241.
- Sarkar, M. B.; Echambadi, R.; Cavusgil, S. T.; Aulakh, P. S. (2001): The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4): 358-373.
- Schäcke, M. (2006): *Pfadabhängigkeit in Organisationen: Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Scheff, J.; Gutschelhofer, A. (Hrsg.) (1998): *Lobby-Management: Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge*, Wien: Linde.
- Schendelen, M. P. C. M. (2003): *Machiavelli in Brussels: The Art of Lobbying the EU*, 3. Aufl., Amsterdam: Amsterdam Univ. Press.
- Scherler, P. (1996): *Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns: Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar (Greenpeace vs. Shell)*, Basel et al.: Helbing und Lichtenhahn.
- Scheuch, E. K. (1999): Die Entwicklung der Umfrageforschung in der Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, *ZUMA-Nachrichten* 45, 23(November): 7-22.
- Schlüter, S. (1997): *Handlungsparameter des marktorientierten Managements: Eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel der Investitionsgüterindustrie*, Minden: Göttert.
- Schmitter, P. C.; Streeck, W. (1999): *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*, MPIfG Discussion Paper 99/1, Köln.
- Schneidewind, U. (1998): *Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur: Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext*, Marburg: Metropolis-Verl.

- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 7. Aufl., München et al.: Oldenbourg.
- Scholderer, J.; Balderjahn, I. (2005): PLS versus LISREL: Ein Methodenvergleich, In: F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott und J. Henseler (Hrsg.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 87-98.
- Schönbach, K. (1997): Politische Kommunikation: Publizistik- und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, In: O. Jarren, U. Sarcinelli und U. Sauer (Hrsg.), *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft: Ein Handbuch mit Lexikonteil*, Opladen: Westdt. Verl., 114-137.
- Schönborn, G.; Wiebusch, D. (Hrsg.) (2002): *Public Affairs Agenda: Politikkommunikation als Erfolgsfaktor*, Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41(2): 94-113.
- Schreyögg, G. (2002): Strategie folgt Struktur: Lektionen aus einem empirischen Befund für eine neue Theorie der Unternehmensführung, In: H. Böhler (Hrsg.), *Marketing-Management und Unternehmensführung*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 35-50.
- Schreyögg, G.; Sydow, J.; Koch, J. (2003): Organisatorische Pfade: Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, In: G. Schreyögg und J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade*, Wiesbaden: Gabler, 257-294.
- Schreyögg, G.; Wächter, H. (1995): *Managing in a European Context: Human Resources, Corporate Culture, Industrial Relations*, Wiesbaden: Gabler.
- Schubert, B. (2000): *Shell in der Krise: Zum Verhältnis von Journalismus und PR in Deutschland dargestellt am Beispiel der "Brent Spar"*, Münster et al.: Lit.
- Schuler, D. A. (1996): Corporate Political Strategy and Foreign Competition: The Case of the Steel Industry, *Academy of Management Journal*, 39(3): 720-737.
- Schuler, D. A. (1999): Corporate Political Action: Rethinking the Economic and Organizational Influences, *Business and Politics*, 1(1): 83-97.
- Schuler, D. A. (2002): Public Affairs, Issues Management and Political Strategy: Methodological Approaches that Count, *Journal of Public Affairs*, 1/2(4/1): 336-355.
- Schuler, D. A.; Rehbein, K. (1997): The Filtering Role of the Firm in Corporate Political Involvement, *Business & Society*, 36(2): 116-139.
- Schuler, D. A.; Rehbein, K.; Cramer, R. D. (2002a): Pursuing Strategic Advantage through Political Means: A Multivariate Approach, *Academy of Management Journal*, 45(4): 659-672.

- Schuler, D. A.; Schnietz, K. E.; Baggett, L. S. (2002b): Determinants of Foreign Trade Mission Participation: An Analysis of Corporate Political and Trade Activities, *Business & Society*, 41(1): 6-36.
- Schumpeter, J. A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper & Brothers.
- Schütze, R. (1992): *Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*, Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, N. (1991): *In welcher Reihenfolge fragen? Kontexteffekte in standardisierten Befragungen*, ZUMA-Arbeitsbericht, 91/16, Mannheim.
- Schwenk, C. R. (2002): *Identity, Learning and Decision Making in Changing Organizations*, Westport, Conn. et al.: Quorum Books.
- Sebaldt, M. (1998): *Mythos und Realität des Lobbyismus im Parlament*, Blickpunkt Bundestag, Nr. 05, Dezember 1998, im Internet unter: <http://www.bundestag.de/bp/1998/bp9805/9805004.html>, Zugriff am: 25.11.2007.
- Sebaldt, M. (2007): Strukturen des Lobbying: Deutschland und die USA im Vergleich, In: R. Kleinfeld, A. Zimmer und U. Willems (Hrsg.), *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategie*, Wiesbaden: VS, 92-123.
- Sebaldt, M.; Straßner, A. (2004): *Verbände in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung*, Wiesbaden: VS.
- Selvini Palazzoli, M.; Boscolo, L.; Cecchin, G.; Prata, G. (1985): *Paradox und Gegenparadox*, 4. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta.
- Selznik, P. (1957): *Leadership in Administration*, New York/Tokio: Harper.
- Servicebarometer AG (1999): *Kundenmonitor Deutschland 1999: Auswahl und Erhebungsmethodik*, München: Servicebarometer AG.
- Servicebarometer AG (2007a): *Kundenmonitor Deutschland 2007: Pressemitteilung*, im Internet unter: [https://www.servicebarometer.com/artikel/download/PM\\_Kundenmonitor\\_Deutschland\\_2007.pdf](https://www.servicebarometer.com/artikel/download/PM_Kundenmonitor_Deutschland_2007.pdf), Zugriff am: 15.10.2007.
- Servicebarometer AG (2007b): *Kundenorientierung*, im Internet unter: [http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/km\\_kundenorientierung/index.jsp?msf=02%2C05](http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/km_kundenorientierung/index.jsp?msf=02%2C05), Zugriff am: 28.11.2007.
- Servicebarometer AG (2007c): *Kundenorientierung: Inhalte*, im Internet unter: [http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/km\\_studie/km\\_inhalte.jsp](http://www.servicebarometer.com/kundenmonitor/km_studie/km_inhalte.jsp), Zugriff am: 28.11.2007.
- Shaffer, B. (1995): Firm-level Responses to Government Regulation: Theoretical and Research Approaches, *Journal of Management*, 21(3): 495-514.
- Shaffer, B.; Hillman, A. J. (2000): The Development of Business-government Strategies by Diversified Firms, *Strategic Management Journal*, 21(2): 175-190.

- Shaffer, B.; Ostay, D. (2001): Exploring the Political Economy of Consumer Legislation: The Development of Automobile Lemon Laws, *Business and Politics*, 3(1): 65-76.
- Shaffer, B.; Quasney, T. J.; Grimm, C. M. (2000): Firm Level Performance Implications of Nonmarket Actions, *Business & Society*, 39(2): 126-143.
- Siedentopp, J. (2007): *Public Affairs Management in Deutschland: Entwicklungen und Perspektiven*, Arbeitspapier Nr. 3. Berlin: Marketing Department Freie Universität Berlin, im Internet unter: <http://www.fu-berlin.de/wi-wiss/institute/marketing/forschung/arbeitspapiere/index.html>.
- Siguaw, J. A.; Brown, G.; Widing, R. (1994): The Influence of the Market Orientation on the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 31(1): 106-116.
- Silverstro, R.; Johnston, R. (1990): The Determinants of Service Quality: Hygiene and Enhancing Factors, *Quality in Services II: Selected Papers*, Warwick Business School, England, 193-210.
- Silvestro, R.; Johnston, R. (1990): The Determinants of Service Quality: Hygiene and Enhancing Factors, *Quality in Services II: Selected Papers*, Warwick Business School, England, 193-210.
- Simmert, C.; Engels, V. (2002): *Die Lobby regiert das Land*, Berlin: Argon.
- Skippari, M. (2003): Process Theory Approach to Corporate Political Strategies: A Research Agenda, *Paper presented at the 2003 Academy of Management Meeting, Seattle, WA, USA*.
- Skippari, M. (2005): *Evolutionary Patterns in Corporate Political Activity: Insights from a Historical Single Case Study*, Publication 522, Tampere: Tampere University of Technology.
- Söllner, A. (2008): *Einführung in das Internationale Management: Eine institutionenökonomische Perspektive*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Speth, R. (2006): Wege und Entwicklungen der Interessenspolitik, In: T. Leif und R. Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt: Lobbyismus in Deutschland*, Wiesbaden: VS, 38-52.
- Speth, R.; Leif, T. (Hrsg.) (2003): *Die stille Macht: Lobbyismus in Deutschland*, 1. Aufl., Wiesbaden: Westdt. Verlag.
- Spreng, R.; MacKenzie, S.; Olshavsky, R. (1996): A Reexamination of the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60(3): 15-32.
- Stahle, W. H. (1999): *Management*, 8. Aufl., München: Vahlen.
- Steiner, G. A.; Steiner, J. F. (1985): *Business, Government and Society*, 4. Aufl., New York, NY: Random House.
- Stigler, G. J. (1971): The Theory of Economic Regulation, *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1): 3-21.
- Stone, M. (1974): Cross-validators Choice and Assessment of Statistical Predictions, *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2): 111-147.

- Strauch, M. (1993): *Lobbying: Wirtschaft und Politik im Wechselspiel*, Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung Institut.
- Strauss, B. (1997): Besonderheiten der Qualitätsmessung bei industriellen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung der Buying Center-Problematik, In: K. Backhaus, B. Günter, M. Kleinaltenkamp, W. Plinke und H. Raffée (Hrsg.), *Marktleistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung*, Wiesbaden: Gabler, 503-523.
- Streeck, W. (Hrsg.) (1994): *Staat und Verbände*, Opladen: Westdt. Verl.
- Streeck, W. (1999): *Korporatismus in Deutschland: Zwischen Nationalstaat und Europäischer Union*, Frankfurt/New York: Campus.
- Streeck, W.; Grote, J.; Schneider, V.; Visser, J. (Hrsg.) (2006): *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*, London/New York: Routledge.
- Sudman, S.; Bradburn, N. M. (1985): *Asking questions: A Practical Guide to Questionnaire Design*, 1. Aufl., San Francisco et al.: Jossey-Bass.
- Sutton, J. (1994): History Matters. So What?, *Journal of the Economics of Business*, 1(1): 41-44.
- Swan, J. E.; Combs, L. J. (1976): Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept, *Journal of Marketing*, 40(2): 25-33.
- Sydow, J. (2005): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J.; Schreyögg, G.; Koch, J. (2005): Organizational Paths: Path Dependency and Beyond, Paper präsentiert auf dem 21. EGOS Colloquium, 30. Juni – 2. July 2005, Berlin, Deutschland.
- Szymanski, D. M.; Henard, D. H. (2001): Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1): 16-35.
- Tanriverdi, H. (2006): Performance Effects of Information Technology Synergies in Multibusiness Firms, *MIS Quarterly*, 30(1): 57-77.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Temme, D.; Kreis, H. (2005): Der PLS-Ansatz zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen: Ein Softwareüberblick, In: F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassott und J. Henseler (Hrsg.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 193-208.
- Tenbrücken, M. (2002): *Corporate Lobbying in the European Union: Strategies of Multinational Companies*, Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V. E.; Chatelin, Y.-M.; Lauro, C. (2005): PLS path modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1): 159-205.



- Teuber, J. (2001): *Interessenverbände und Lobbying in der Europäischen Union*, Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Thelen, K. (1999): Historical Institutionalism in Comparative Politics, *Annual Review of Political Science*, 2(1): 369-404.
- Tomer, J. F. (1987): *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being*, New York: Praeger.
- Tränkle, U. (1987): Auswirkungen der Gestaltung der Antwortskala auf quantitative Urteile, *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 18(1): 88-99.
- Useem, M. (1984): *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the US and UK*, New York et al.: Oxford Univ. Press.
- Utzig, B. P. (1997): *Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten: Operationalisierung und Messung*, Wiesbaden: Gabler.
- Vanberg, V. (1996): Korreferat zum Referat von Helmut Leipold, In: D. Cassel (Hrsg.), *Entstehung und Wettbewerb von Systemen*, Jahrestagung 1995 des Ausschusses zum Vergleich von Wirtschaftssystemen des Vereins für Socialpolitik - Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Berlin, 117-121.
- Venaik, S.; Midgley, D. F.; Devinney, T. M. (2005): Dual Paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct and Performance, *Journal of International Business Studies*, 36(6): 655-675.
- Verba, S.; Schlozman, K. L. (1993): Race, Ethnicity and Political Resources: Participation in the United States, *British Journal of Political Science*, 23(4): 453-497.
- Vogel, D. J. (1996): The Study of Business and Politics, *California Management Review*, 38(3): 146-165.
- Wagner, J. (2003): *Die fünfte Gewalt*, Die Zeit, 30.10.2003, Nr. 45, im Internet unter: <http://www.zeit.de/2003/45/Lobbyismus?page=all>, Zugriff am: 12.10.2007.
- Wallrabenstein, A. (2003): Public Affairs Boomtown Berlin, In: M. Althaus und V. Cecere (Hrsg.), *Kampagne! 2. Neue Strategien für Wahlkampf, PR, und Lobbying*, Münster/Hamburg/London: Lit, 472-435.
- Watson, J. B. (1975): Widerstand gegen Veränderungen, In: W. G. Bennis, K. D. Benne und R. Chin (Hrsg.), *Änderung des Sozialverhaltens*, Stuttgart: Klett, 415-429.
- Wehrmann, I. (2007): Lobbying in Deutschland: Begriffe und Trends, In: R. Kleinfeld, A. Zimmer und U. Willems (Hrsg.), *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien*, Wiesbaden: VS, 36-64.
- Weidenbaum, M. (1980): Public Policy: No Longer a Spectator Sport for Business, *Journal of Business Strategy*, 1(1): 46-53.
- Weik, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Westbrook, R. A.; Oliver, R. L. (1991): The Dimensionality of Consumption, Emotion Patterns, and Consumer Satisfaction, *Journal of Consumer Research*, 18(1): 84-91.
- Whetten, D. A. (1989): What Constitutes a Theoretical Contribution?, *Academy of Management Review*, 14(4): 490-495.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Wilson, J. Q. (1980): *The Politics of Regulation* New York, NY: Basic Books.
- Wilts, A. (2006): Identities and Preferences in Corporate Political Strategizing, *Business & Society*, 45(4): 441-463.
- Wilts, A.; Quittkat, C. (2004): Corporate Interests and Public Affairs: Organised Business-government Relations in EU Member States, *Journal of Public Affairs*, 4(4): 384-399.
- Windeler, A. (2003): Kreation technologischer Pfade: Ein strukturationstheoretischer Analyseansatz, In: G. Schreyögg und J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade*, Wiesbaden: Gabler, 295-328.
- Winter, S. (1988): Knowledge and Competence as Strategic Assets, In: D. Teece (Hrsg.), *The Competitive Challenge*, Cambridge: Ballinger, 159-184.
- Winter, S. (1995): The Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication, In: C. Montgomery (Hrsg.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Boston, MA: Kluwer, 147-178.
- Winter, T. v. (2007): Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung, In: R. Kleinfeld, A. Zimmer und U. Willems (Hrsg.), *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien*, Wiesbaden: VS, 217-239.
- Wirtz, B. W.; Mathieu, A.; Schilke, O. (2007): Strategy in High-Velocity Environments, *Long Range Planning*, 40(3): 295-313.
- Wirtz, J. (1993): A Critical Review of Models in Consumer Satisfaction, *Asian Journal of Marketing*, 2(1): 7-22.
- Witt, P.; Rode, V. (2005): Corporate Brand Building in Start-ups, *Journal of Enterprising Culture*, 13(3): 273-294.
- Witt, U. (1997): ‚Lock-ins‘ vs. ‚critical masses‘: Industrial Change under Network Externalities, *International Journal of Industrial Organizations*, 15(6): 753-773.
- Wittkämper, G. W. (1963): *Grundgesetz und Interessenverbände: Die verfassungsrechtliche Stellung der Interessenverbände nach dem Grundgesetz*, Köln et al.: Westdt. Verlag.
- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview, In: G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie*, Weinheim: Beltz, 227-255.

- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview, *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1): im Internet unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/01-00witzel-d.htm>.
- Wold, H. (1974): Causal Flows with Latent Variables *European Economic Review*, 5(1): 67-86.
- Wold, H. (1980): Model Construction and Evaluation When Theoretic Knowledge is Scarce: Theory and Application of Partial Least Squares, In: J. Kmenta und J. B. Ramsey (Hrsg.), *Evaluation of Econometric Models*, New York: Academic Press, 47-74.
- Wold, H. (1982a): Models of Knowledge, In: J. M. Gani (Hrsg.), *The Making of Statisticians*, New York, 190-212.
- Wold, H. (1982b): Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions, In: K. Jöreskog und H. Wold (Hrsg.), *Systems under Indirect Observation. Causality, Structure, Prediction*, Part II, Amsterdam: Nort-Holland, 1-54.
- Wold, H. (1982c): Systems under Indirect Observation Using PLS, In: C. Fornell (Hrsg.), *A Second Generation of Multivariate Analysis*, New York: Praeger Publishers, 325-347.
- Wood, D. J. (1990): *Business and Society*, New York, NY: Harper Collins Publ.
- Wu, W. (2006): The Relationship among Corporate Political Resources, Political Strategies, and Political Benefits of Firms in China: Based on Resource Dependency Theory, *Singapore Management Review*, 28(2): 85-98.
- Yi, Y. (1990): A Critical Review of Consumer Satisfaction, In: V. A. Zeithaml (Hrsg.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 68-123.
- Yoffie, D. B. (1987): Corporate Strategies for Political Action: A Rational Model, In: M. Kaufmanm und D. Beam (Hrsg.), *Business Strategy and Public Policy: Perspectives from Industry and Academia*, New York: Quorum Books, 43-60.
- Yoffie, D. B.; Bergenstein, S. (1985): Creating Political Advantage: The Rise of the Corporate Political Entrepreneur, *California Management Review*, 28(1): 124-139.
- Zardkoohi, A. (1985): One the Political Participation of the Firm in the Electoral Process, *Southern Economics Journal*, 51(3): 804-817.
- Zimmer, A. (2001): NGOs: Verbände im globalen Zeitalter, In: Zimmer und Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.), *Verbände und Demokratie in Deutschland*, Opladen: Leske und Budrich, 331-357.
- Zimmer, A.; Weßels, B. (2001): Interessenvermittlung und Demokratie: Eine zentrale Agenda!, In: A. Zimmer und Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.), *Verbände und Demokratie in Deutschland*, Opladen: Leske und Budrich, 9-25.

- 
- Zollner, G. (1995): *Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen: Empirische Analyse von Banken*, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Zucker, L. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociology Review*, 42(5): 726-743.

**INDEX****B**

Benchmarking	127, 138, 231
Berlin	1, 3, 9, 14, 59, 66, 90, 95, 101, 118, 121, 184, 223, 225, 238, 241, 242, 269
Betriebswirtschaftslehre	4, 12
Bonn	1, 3, 9, 15, 95, 121, 225, 241
Bridging	27, 60
Brüssel	2, 9, 14, 15, 59, 164, 185, 223, 233, 269
Buffering	22, 27, 60, 110, 111

**C**

Chief Executive Officer (CEO)	107, 243, 244
Computer Assisted Telephone Interviewing	126
Corporate Political Activity (CPA)	6, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 49, 56, 57, 61, 63, 93, 94, 100, 104, 105, 107, 110, 111, 120, 128, 176, 255, 256
Corporate Social Responsibility (CSR)	246, 268
Covariance-Based SEM (CBSEM)	145
Critical event	3

**D**

Datenerhebung	16, 34, 101, 118, 124, 127, 130, 136, 177, 213, 267
Datenerhebungsmethode	143
Datenerhebungsphasen	129
Datengrundlage	44, 181, 184
Deregulierung	31, 36
Deutschland	1, 2, 3, 4, 5, 12, 13, 14, 16, 33, 37, 38, 66, 95, 101, 102, 116, 119, 121, 124, 125, 126, 127, 128, 136, 164, 177, 180, 183, 184, 211, 222, 225, 231,

232, 233, 234, 235, 236, 237, 239,  
241, 242, 243, 249, 259, 263, 267

Drei-Phasenmodell zur Pfadabhängigkeit 85

## E

Ergebnisübersicht 258, 259, 260, 261  
Europäische Union (EU) 1, 2, 14, 15, 36, 59, 66, 108, 109, 183,  
223, 232, 233, 234, 235, 236, 267  
Expertise 1, 58, 65, 66, 67, 68, 101, 106, 108,  
109, 111, 114, 116, 117, 223, 248  
External Affairs 9

## F

Fallstudien 13, 128  
Forschungsfrage 5, 6, 29, 34, 35, 37, 39, 56, 57, 91, 269  
Fragebogen 12, 38, 128, 135, 136, 139, 140, 141,  
142, 143, 144, 175, 177, 179, 181,  
182, 196, 210, 231, 245

## G

Gesetz 57, 62  
    Gesetzesvorhaben 37, 106, 114, 188, 239, 265  
    Gesetzgebung 1, 33, 59, 66, 69, 226, 236  
    Gesetzgebungsprozess 37, 100, 106  
Gesprächsleitfaden 133  
Gewerkschaft 9, 13, 25, 225, 246  
Glaubwürdigkeit 23, 64, 97, 137, 181, 224, 226, 230,  
251  
Globalisierung 11, 13, 225  
Government Affairs 1, 10  
Großunternehmen 1, 3, 4, 5, 14, 101, 102, 103, 131, 136,  
164, 180, 184, 204, 222, 223, 231,  
236, 239, 243, 259, 263, 264, 267,  
269

**H**

Historizität	69, 70, 71, 77, 80, 81, 84, 89, 94, 203, 204, 206, 222, 225, 226
History Matters	52, 69, 70, 81
Hypothesen	5, 7, 45, 70, 102, 206, 207, 221, 253, 254, 256, 257, 258, 259, 260, 264

**I**

Image	64, 66, 67, 68, 106, 107, 108, 114, 115, 116, 117, 119, 224, 227, 228, 266
Imagewerbung	60, 110
Implikationen für die Praxis des PA-Managements	7, 265
Inertia	3, 77, 80, 89, 91, 97, 203, 204, 207, 208, 219
Interessen	11, 12, 21, 33, 44, 56, 95, 131, 132, 135, 138, 160, 181, 201, 222, 223, 255, 268
Interessengruppen	13, 22, 24, 26, 29, 60, 119
Interessenvertreter	14, 33, 92
Interessenvertretung	1, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 164, 223, 231, 243
Interview	4, 5, 12, 14, 38, 95, 103, 108, 112, 126, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 142, 144, 177, 221, 225, 226, 228, 229, 236, 244, 246, 247, 249, 250, 252, 269
Interviewleitfaden	132, 177
Interviewzitate	222, 225, 226, 228, 229
Issue Management	15
Ist-Analyse	213, 256

**J**

Journalist	66, 177, 246
------------	--------------

**K**

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	3, 19, 21, 24, 248, 269
Kommunikation	4, 9, 10, 12, 15, 16, 200, 246
Kommunikationsfähigkeit	251
Kommunikationsstrategie	133
Kommunikationswissenschaft	4, 12, 49
Kompetenz	35, 36, 55, 185
Fachkompetenz	251
Kernkompetenz	29, 50, 52, 67, 101, 264, 268
Konzeptualisierung	5, 6, 10, 50, 56, 103, 104, 105, 107, 110, 112, 113, 117, 124, 128, 153, 158, 159, 263, 264
Kundenzufriedenheit	2, 3, 4, 6, 7, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 90, 91, 97, 99, 101, 102, 113, 124, 125, 127, 130, 133, 208, 211, 212, 213, 214, 217, 218, 219, 256, 259, 264, 266
Definition	39 ff.
Operationalisierung	124 ff.

**L**

Legitimation	58
Legitimität	13, 58, 59, 64, 68, 73
Linear Structural Relationships (LISREL)	145, 163, 264
Lobbying	2, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 26, 27, 28, 33, 60, 108, 109, 110, 164
Lobbying Disclosure Act	2, 10
Lock-in	3, 75, 77, 83, 85, 86, 89, 94
Lock-in-Situation	77, 85, 89

**M**

Macht	4, 12, 36, 64, 72, 73, 78, 90, 91, 95
Management	1, 3, 4, 5, 9, 10, 16, 17, 18, 21, 35, 41, 42, 51, 53, 56, 65, 68, 79, 89, 97, 98, 100, 103, 106, 117, 133, 136, 138, 140, 203, 204, 208, 227, 230, 231, 245, 246, 247, 249, 250, 264, 265, 266, 267, 268, 269



Marketing-Konzept	39
Markt	2, 3, 5, 25, 28, 30, 35, 36, 39, 41, 55, 57, 59, 99, 101, 125, 199, 229, 263, 264, 266, 268
Marktstrategie	2, 6, 30, 29, 36, 39, 97, 99, 101, 107, 111, 200, 224, 228, 266
Mechanismen	75, 91, 92, 134, 224, 226
Medien	9, 64, 95, 204, 215, 227, 244, 245, 246, 268
Messung	2, 22, 37, 42, 43, 103, 106, 107, 112, 114, 115, 116, 117, 120, 121, 125, 127, 144, 148, 149, 150, 152, 153, 159, 160, 166, 167, 169, 175, 203, 252, 254, 255, 256, 257, 262, 263, 267
Methode	5, 16, 17, 34, 36, 42, 103, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 136, 137, 143, 145, 149, 153, 154, 165, 168, 170, 171, 173, 174, 179, 264
Ministerium	1, 9, 95, 101, 223, 244, 245
Modell	17, 26, 28, 34, 35, 40, 53, 54, 72, 73, 76, 85, 93, 94, 104, 105, 107, 110, 111, 112, 152, 153, 155, 156, 158, 161, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 173, 199, 210, 264, 268, 269
Modellprüfung	
Effektgröße	171, 172, 174, 178, 196, 197, 198, 199, 201, 207, 208, 254, 257, 258, 259, 261, 262, 265
Gütebeurteilung	166, 167, 168, 170, 171, 174, 189
Indikatorprüfung	188, 191, 193, 204, 205
Multikollinearität	153, 154, 155, 156, 160, 168, 170, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 205, 206
Multiple-Indicators-Multiple- Causes Modelle (MIMIC)	153, 169, 170

**N**

Netzwerkeffekte	75
NGO	9, 11, 13, 32, 33, 100, 101, 246, 268
Nichtmarktstrategie	2, 4, 5, 36, 39, 97, 99, 101, 199, 228, 263, 264, 266, 268

**O**

Öffentlichkeit	10, 64, 68, 95, 107, 204, 227, 229
Operationalisierung	5, 6, 35, 37, 41, 42, 50, 55, 56, 67, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 112, 113, 117, 124, 128, 130, 144, 148, 149, 154, 159, 169, 170, 200, 203, 256, 263, 264
Organisation	1, 7, 10, 11, 22, 29, 55, 61, 62, 73, 78, 81, 82, 85, 89, 93, 95, 103, 107, 118, 119, 135, 138, 140, 143, 177, 181, 227, 231, 232, 264
Organisationsforschung	78, 79, 80, 81, 83, 89, 222
Organisationsgrad	25, 103, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 115, 116, 119, 121, 122, 187, 190, 191, 192, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 205, 206, 207, 240, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 266

**P**

Partial Least Squares (PLS)	129
Modellierung	129, 156, 161, 166
Verfahren	47, 118, 122, 124, 129, 135, 136, 139, 145, 146, 148, 150, 153, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 171, 175, 189, 192, 194, 211, 221, 264
Pfad	69, 70, 71, 75, 77, , 78, 83, 84, 85, 86, 87, 88
Pfaddiagramm	161, 162
Pfadkreation	88
pfadabhängig	71, 73, 92

Pfadabhängigkeit	3, 5, 6, 49, 50, 52, 62, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 101, 134, 208, 222, 230, 262, 263, 264
Definition	69 ff.
Eigenschaften	76 ff.
Political Action Committees	21, 23, 26, 27, 29, 32, 37, 93, 119
Politik	1, 4, 9, 10, 13, 15, 16, 25, 30, 58, 60, 67, 68, 89, 91, 92, 96, 100, 101, 103, 177, 204, 223, 225, 226, 244, 245, 251, 252, 268, 269
Politikebenen	239, 240, 248, 249
Politiker	32, 94
Politikwissenschaft	4, 12, 13, 17, 19, 49, 56, 73
politische Ressourcen	50, 52, 56, 57, 58, 60, 61, 65, 66, 106, 109, 263, 264
politischer Einfluss	58, 60, 105, 109
positive Rückkopplung	69, 70, 71, 72, 75, 76, 78, 80, 82, 89, 91, 96, 222
Pretest	113, 140, 141, 154, 170, 175, 176, 179
Privatisierung	1
problemzentrierte Interviews	130, 177
Professionalisierung	1, 9, 15, 223, 269
Profitabilität	256
Prozess-Analyse	217
Public Affairs	1, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 16, 35, 56, 63, 68, 89, 99, 102, 103, 104, 114, 115, 116, 117, 121, 123, 140, 185, 186, 196, 197, 198, 199, 200, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 257, 259, 260, 261, 264, 265
Agentur	68, 108, 116, 177, 191
Aktivitäten	1, 5, 7, 11, 15, 23, 27, 33, 36, 37, 38, 39, 57, 65, 67, 92, 93, 97, 99, 100,

---

	101, 103, 105, 106, 107, 108, 118, 133, 140, 189, 200, 219, 224, 226, 231, 245, 246, 248, 250, 253, 255, 260, 262, 264, 265
Budget	123, 140, 222, 232, 237, 238, 239, 240
Definition	9, 266
Dimension	103 ff.
Dimensionsgrad	105, 107, 108, 109, 111, 118, 120, 121, 122, 124, 125, 130, 148, 160, 178, 196, 198, 200, 204, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 223, 231, 253, 255, 258, 259, 265, 267
Einflussgrößen	2, 6, 17, 18, 19, 22, 25, 27, 31, 104, 105, 263
Erfolg	7, 23, 72, 95, 96, 105, 108, 109, 137, 208, 231, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 262, 264, 265, 266, 269
Kampagne	36, 100
Konstrukt	6, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 103, 104, 110, 112, 118, 124, 125, 127, 130, 143, 144, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 156, 157, 159, 160, 161, 164, 165, 169, 170, 173, 176, 186, 196, 199, 201, 204, 207, 254, 257, 261, 262, 263, 264
Konstruktitems/-variablen	112
Management	1, 3, 4, 5, 9, 10, 18, 41, 42, 51, 56, 65, 68, 79, 98, 100, 103, 117, 136, 138, 140, 204, 230, 231, 249, 265, 268
Mitarbeiter	9, 33, 41, 43, 44, 58, 73, 84, 108, 116, 118, 119, 121, 123, 124, 184, 185, 222, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 244, 245, 265, 266
Organisationsform	215, 232, 241
Strukturgleichungsmodell	86
Public Affairs-Grad	121, 123, 209, 210, 211, 213, 215, 216, 217, 218, 220, 221
Public Policy	6, 17, 27, 31, 32, 57, 61, 62, 107, 110

Public Relations (PR) 10, 12

## Q

Qualitative Datenanalyse 221

## R

Regierung 21, 36, 95, 243

Regierungsumzug 1, 3, 9, 14, 95, 101, 118, 121, 223, 225, 238, 242

Regulierung 13, 62, 92, 98, 226

Reliabilität 7, 47, 127, 130, 148, 149, 150, 168, 186, 187, 196, 252

Reputation 23, 56, 64, 66, 67, 68, 90, 96, 100, 106, 108, 111, 114, 115, 116, 117, 224, 266

Ressource-based view (RBV) 5, 19, 35, 38, 49, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 61, 62, 63, 84, 94, 101, 104, 106, 110, 262, 263, 264, 268

Ressourcen 16, 18, 19, 22, 35, 36, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 84, 90, 92, 93, 94, 96, 101, 104, 105, 106, 107, 108, 114, 115, 116, 117, 119, 133, 219, 222, 232, 268

    organisationale Ressourcen 66, 106, 107, 119

    strategische Ressourcen 1, 3, 4, 7, 9, 18, 20, 21, 35, 55, 66, 77, 78, 80, 82, 83, 85, 91, 96, 97, 98, 101, 103, 109, 110, 111, 112, 133, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 218, 221, 224, 226, 227, 230, 231, 236, 237, 241, 243, 253, 255, 256, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 268

Ressourcenabhängigkeitstheorie 20, 49, 55, 56, 120

Rückkopplungsmechanismen 74, 75

## S

Selbstverstärkung 7, 69, 71, 94, 96

Selbstverstärkungsmechanismen 222

Sequential Exploratory Design 129, 130

Spenden	21, 24, 26, 32, 59, 68, 108
Spezifikation	104, 105, 114, 115, 116, 117, 146, 148, 149, 153, 155, 156, 159, 160, 167, 187
formative Spezifikation	104, 105, 146, 149, 154, 155, 156, 159, 162, 165, 167, 169, 186, 194
reflektive Spezifikation	149, 153, 155, 156, 160, 162, 165, 169, 170, 186
Sponsoring	269
Stakeholder	19, 56, 58, 64, 66, 67, 68, 103, 106, 108, 114, 115, 116, 227, 246, 264, 268
Strategie	11, 16, 19, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 52, 57, 58, 60, 62, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 89, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 109, 110, 111, 133, 134, 222, 228, 230, 231, 249, 268, 269
-forschung	80, 84
-prozesse	103, 264
Strategische Allianz	68
strategische Trägheit	3, 7, 35, 77, 78, 80, 101, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 221, 230, 231, 258, 259, 261, 264, 265
Structural Equation Model (SEM)	145
Strukturgleichungsanalyse	6, 128, 129, 144, 145
<b>T</b>	
Tailored Design Method (TDM)	136, 137, 139, 141
<b>U</b>	
Unternehmen	1, 2, 3, 4, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 81, 82, 84, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 115, 116, 118, 120, 121, 124, 125, 127, 128, 133, 137, 138, 140, 177, 180, 181,

	184, 185, 196, 198, 200, 203, 204, 206, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 255, 256, 258, 259, 260, 262, 264, 265, 267, 268, 269
Unternehmererfolg	5, 6, 7, 12, 17, 30, 31, 35, 39, 50, 51, 100, 107, 231, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 263, 264, 265, 266
Unternehmenskommunikation	207, 241, 245, 246
Unternehmensorganisation	6, 17, 29, 240, 263
Unternehmensrepräsentanz	21, 68, 90, 96, 108, 118, 119, 121, 122, 184, 241, 243, 265
Untersuchungsdesign	6, 112, 125, 128, 129, 264
<b>V</b>	
Validität	7, 42, 47, 127, 130, 148, 149, 150, 151, 153, 156, 169, 170, 180, 186, 187, 196, 199, 208, 252, 255, 258
Variance Inflation Factor (VIF)	168
Veranstaltungen	36, 58, 66, 68, 96, 108, 119, 237, 252
Verband	3, 32, 66, 108, 245
Vereinigte Staaten von Amerika (USA)	2, 9, 10, 11, 14, 21, 23, 25, 31, 32, 33, 37, 59, 60, 66, 111, 119, 240
Vertrauen	1, 44, 56, 61, 224, 226, 230
Verwaltung	9, 244, 245
Vorstand	116, 117, 177, 244
<b>W</b>	
Washington, DC	21
Wettbewerb	2, 4, 24, 25, 35, 57, 67, 73, 99
Wettbewerber	24, 36, 40, 60, 62, 95, 99, 100
Wettbewerbsfähigkeit	24
Wettbewerbsvorteil	62, 94, 95, 107, 224
Wissenschaft	10, 44, 159, 231, 245, 246