

Freie Universität



Berlin

Berliner Reihe zum Marketing

Arbeitspapier Nr. 3

Public Affairs Management in Deutschland: Entwicklungen und Perspektiven

von Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp

November 2007



Herausgegeben vom Marketing-Department der Freien Universität Berlin
Prof. Dr. Martin Eisend, Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp,
Prof. Dr. Alfred Kuß, Prof. Dr. Christina Sichtmann

Arbeitspapier Nr. 3

**Public Affairs Management in Deutschland:
Entwicklungen und Perspektiven**

von

Jan Siedentopp

Dipl.-Kfm. Jan Siedentopp

Freie Universität Berlin
FB Wirtschaftswissenschaft
DFG-Graduiertenkolleg „Pfade organisatorischer Prozesse“
Garystr. 21
14195 Berlin

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:

3-932226-07-0 (ISBN-10)

978-3-932226-07-6 (ISBN-13)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	10
2	Vorgehen und Datengrundlage der Studie	11
3	Ergebnisdarstellung im Einzelnen	14
	3.1 Organisation im Bereich Public Affairs.....	14
	3.2 Aufgaben und Aktivitäten des Public Affairs Management.....	26
	3.3 Strategietypen und Hindernisse des Public Affairs Management.....	32
	3.4 Biografische und demografische Aspekte des Leitungspersonals im Bereich Public Affairs.....	37
4	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	41
5	Summary of Key Findings.....	43
6	Literatur	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchschnittliche PA Mitarbeiterzahl: Deutschland vs. EU.....	15
Abbildung 2: Gründungsjahr Public Affairs Bereiche.....	22
Abbildung 3: Häufigkeit der Gespräche mit verschiedenen Personengruppen.....	27
Abbildung 4: Häufigkeit der Aktivitäten im Bereich Public Affairs	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strukturkriterien des Unternehmensstichprobe.....	13
Tabelle 2: Entwicklung PA Mitarbeiterzahlen: Deutschland vs. EU.....	16
Tabelle 3: Verhältnis PA Mitarbeiter für Deutschland vs. EU	17
Tabelle 4: Veränderung der PA Mitarbeiterzahlen bis 2010	17
Tabelle 5: Gesamtbudget im PA Bereich 2007	18
Tabelle 6: Gruppenvergleich des PA Budgets 2007.....	19
Tabelle 7: Budgetentwicklung im PA Bereich 1999–07 und 2007–10	21
Tabelle 8: Organisationsform Public Affairs	21
Tabelle 9: Berichtsebenen für den Bereich Public Affairs 2007.....	24
Tabelle 10: Beruflicher Hintergrund der Mitarbeiter im Bereich PA	25
Tabelle 11: Politikebenen auf die das PAM abzielt.....	29
Tabelle 12: Mitgliedschaft nach Verbandsart	30
Tabelle 13: Evaluation im Bereich PA	31
Tabelle 14: Rangfolge der drei wichtigsten persönlichen Fähigkeiten.....	32
Tabelle 15: Strategiefragen des PA Managements.....	33
Tabelle 16: Hindernisse im PA Management	37
Tabelle 17: Vorherige berufliche Tätigkeiten des PA Leitungspersonals.....	39
Tabelle 18: Tätigkeitsjahre im Unternehmen und im Bereich PA	40

1 Einleitung

Die politische Interessenvertretung von Unternehmen in Deutschland erfährt insbesondere 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.¹ Zwar spielt die Verbandsarbeit weiterhin eine wichtige Rolle, wird aber zunehmend durch eigene Public Affairs (im Folgenden als *PA* abgekürzt) 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 versprechen konnten (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 Europäischen Union (im Folgenden als *EU* abgekürzt) 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).

Die in ihrer Art und Umfang erstmals vorliegende Studie betrachtet diesen Wandel und gibt dabei einen detaillierten Überblick zum Stand der Dinge

¹ Diese tragen Namen wie Public Affairs, Regierungsbeziehungen, Government Affairs oder Government Relations. Hinzu kommt die gestiegene Anzahl an Unternehmensrepräsentanzen in Berlin, die von Branchenkenner auf ca. 120 geschätzt wird (Wagner, 2003).



im Bereich unternehmerischer Interessenvertretung.² Sie gibt dabei Antworten auf Forschungsfragen, die sich mit der Organisation, den Aufgaben und Aktivitäten, dem Ressourceneinsatz, der strategischen Einbettung sowie den Hindernissen befassen. Zur Begriffsabgrenzung von Interessenvertretung und PA in dieser Studie: Interessenvertretung „(...) sorgt für die andauernde, gesamtgesellschaftlich relevante Vertretung bestimmter Interessen, sowohl verbandsintern als auch gegenüber dem politischen System“ (Köppl, 2000: 120). Althaus et al. definieren PA als „(...) das strategische Management von Entscheidungsprozessen an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft“ (2005: 7). Dabei gilt es die Interessen des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Mitglieder im politischen Raum zu vertreten und zu vermitteln. Dies passiert direkt durch Lobbying und indirekte durch Medien und Meinungsbilder. Public Affairs Management (im Folgenden als *PAM* abgekürzt) greift den Gedanken der multi-stakeholder Perspektive auf und versucht die Aktivitäten mit allen relevanten gesellschaftlichen Akteuren zu steuern und zielt dabei auf eine Art ‚interest intermediation‘ ab (Michalowitz, 2004).

Die Studienergebnisse bieten sich für Praktiker im Bereich PA zum Benchmarking 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 PAM geliefert, der dem gestiegenen Informationsbedarf Rechnung trägt.

2 Vorgehen und Datengrundlage der Studie

Die Datengrundlage der Studie basiert auf einer schriftlichen Befragung von verantwortlichen Personen im Bereich politischer Interessenvertretung in deutschen³ Großunternehmen. Als Ausgangspunkt der Datenerhebung diente eine Auswahl von Großunternehmen, die auf Basis verschiedener

² Der Autor bedankt sich bei allen Teilnehmern der Studie und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die finanzielle Unterstützung bei der Durchführung.

³ Dabei bezieht sich „deutsches“ Unternehmen nicht auf das Besitzverhältnis, sondern meint Unternehmen die in Deutschland einen Firmensitz (*nicht* Stammsitz) haben.

Sekundärquellen und telefonischer Eigenrecherche erstellt worden ist. Insgesamt wurden 218 in Deutschland tätige Großunternehmen ermittelt, die mindestens eine verantwortliche Person zur politischen Interessenvertretung beschäftigen. Um die Effektivität des PAM beurteilen zu können wurde bei der Stichprobenauswahl auf Unternehmen die kein eigenständiges PAM betreiben verzichtet. Unter den ausgewählten Unternehmen befinden sich alle gelisteten Firmen des Aktienindex DAX-100⁴. In zwei Wellen, im April und Juni 2007, sind standardisierte Fragebögen postalisch versendet worden. Insgesamt haben sich 102 Unternehmen aus den verschiedensten Wirtschaftsbranchen an der Befragung beteiligt. Damit ist diese Studie, die bis dato umfangreichste quantitative Studie auf dem Gebiet der politischen Interessenvertretung von Unternehmen in Deutschland.

Die Befragung erstreckte sich auf die folgenden Schwerpunkte:

- Allgemeine Angaben zum Unternehmen (u.a. Stammsitz, Rechtsform, Branche, Mitarbeiterzahl)
- Angaben zur Organisation im Bereich PA (u.a. Entwicklung der PA Mitarbeiterzahlen, Entwicklung des PA Gesamtbudgets, Organisationsform, Alter des PA Bereichs und Repräsentanz, Berichtsebenen, berufliche Hintergründe der PA Mitarbeiter)
- Angaben zu den Aufgaben und Aktivitäten des PAM (u.a. Gesprächshäufigkeit mit verschiedenen Personengruppen, Häufigkeit von PA Aktivitäten, Verwaltungsebenen auf die PA abzielt, Verbandsmitgliedschaften, Evaluation PA Arbeit, persönliche Fähigkeiten)
- Strategietypen und Hindernisse des PAM (u.a. Strategiefragen, Erfolgsindikator PAM, unternehmensinterne und -externe Hindernisse)
- Biografische und demografische Aspekte der Leitungspersonen im Bereich PA (u.a. Position, Berufserfahrung, Geschlecht, Ausbildung)

⁴ Der Dax-100 umfasst die 30 Werte, die im Dax-30 enthalten sind und die 70 Werte, die im MDax® vertreten sind. Zusammen ergeben sie die 100 größten deutschen Firmen, geordnet nach ihrer Marktkapitalisierung und ihrem Umsatz.



Tabelle 1: Strukturkriterien des Unternehmensstichprobe

Kriterium	Anzahl	Stichprobenanteil (in %)
Stammsitz		
Deutschland	78	76,4
Nordamerika	12	11,8
EU	10	9,8
Sonstiges Gebiet	2	2,0
<i>Gesamt</i>	<i>102</i>	<i>100,0</i>
Rechtsform		
AG	63	61,7
GmbH	29	28,4
GmbH & Co. KG	2	2,0
Personengesellschaft	2	2,0
Sonstiges	6	5,9
<i>Gesamt</i>	<i>102</i>	<i>100,0</i>
Branche		
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
<i>Gesamt</i>	<i>102</i>	<i>100,0</i>
Mitarbeiterzahl		
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
<i>Gesamt</i>	<i>101</i>	<i>100,0</i>
Median	7.500	

Die Grundausswertung des ermittelten Datensatzes ist in Tabelle 1 zusammengefasst. Hier finden sich die allgemeinen Angaben der Unternehmen. Von den 102 teilgenommenen Unternehmen haben mit 76,4% über drei Viertel ihren **Stammsitz** in Deutschland. Damit haben knapp 25% der teilgenommenen Unternehmen einen Stammsitz im Ausland. Bei der **Rechtsform** überwiegt die Kapitalgesellschaft (61,7% AG's und 28,4% GmbH's). Die Branchenzugehörigkeit zeigt eine große Heterogenität auf. 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%. Die **Mitarbeiterzahlen** für Deutschland liegen im Median⁵ bei 7.500 Mitarbeitern, wobei die größte Gruppe von Unternehmen mit 28,7% zwischen 2.001 und 10.000 Mitarbeitern hat (vgl. Tab. 1).

3 Ergebnisdarstellung im Einzelnen

Im Folgenden sollen nun die Ergebnisse zu den im Fragebogen gestellten Fragenblöcken dargestellt und kurz analysiert werden. Dabei geht es zunächst um Fragen zur Organisation im Bereich PA, gefolgt von Fragenblöcken zu den Aufgaben und Aktivitäten des PAM, sowie zu Strategietypen und Hindernissen des PAM. Der abschließende Fragenblock bezieht sich auf biografische und demografische Kriterien des Leitungspersonals im Bereich PA.

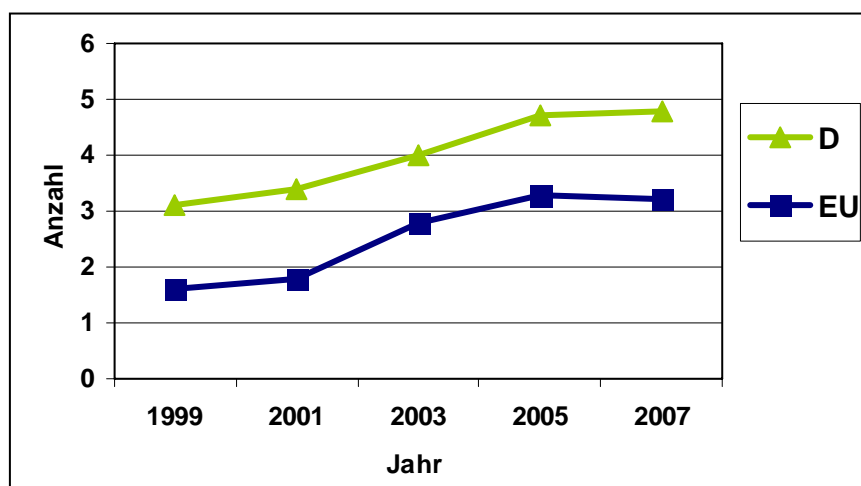
3.1 Organisation im Bereich Public Affairs

Im Folgenden werden Indikatoren wie Entwicklung der PA Mitarbeiterzahlen, Entwicklung des PA Gesamtbudgets, Organisationsform des Bereiches, 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.

⁵ Der Median ist der Wert über und unter dem jeweils die Hälfte der Fälle liegen.

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. Die Grafik zeigt einen klaren Aufwärtstrend bei der Anzahl der PA Mitarbeiter sowohl bei der Zuständigkeit für Deutschland als auch bei der für die EU. Für Deutschland stieg die durchschnittliche Mitarbeiterzahl von 3,1 im Jahr 1999 auf 4,8 im Jahr 2007, dies ist ein Anstieg von 55%. Gleichzeitig verdoppelte sich die durchschnittliche Zahl der für Europa zuständige Mitarbeiter von 1,6 auf 3,2 (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Durchschnittliche PA Mitarbeiterzahl: Deutschland vs. EU (N=87)



Betrachtet man die detaillierten Zahlen der **Mitarbeiterentwicklung im Bereich Public Affairs**, so fallen zwei Tendenzen ins Auge. Zum einen steigt die Zahl der Mitarbeiter seit 1999 kontinuierlich an. Gleichzeitig zeigt sich, dass für PA Zuständigkeiten in Deutschland im Durchschnitt fast anderthalb Personen mehr beschäftigt sind als für eine europäische Zuständigkeit. Die Hälfte der Unternehmen beschäftigte für PA in Deutschland 1999 bis zu einem Mitarbeiter. Für PA auf europäischer Ebene war es ebenfalls bei der Hälfte der Unternehmen bis zu einem Mitarbeiter. Ab dem Jahr 2001 entwickeln sich die Mitarbeiterzahlen für Deutschland dann stärker als für die europäische Ebene. So sind im Jahr 2007 bei der Hälfte der Unternehmen für Deutschland bis zu drei Mitarbeiter und für Europa bis zu zwei Mitarbeiter angestellt. Eine Analyse der absoluten Gesamtmit-

arbeiterzahlen der befragten Unternehmen im Bereich PA ergibt einen Anstieg von 127% für Deutschland (von 185 auf 419 Mitarbeiter) und 177% für Europa (von 90 auf 250 Mitarbeitern) (vgl. Tab. 2).

Tabelle 2: Entwicklung PA Mitarbeiterzahlen: Zuständigkeit für Deutschland vs. EU (N=87)

	1999		2007	
	D	EU	D	EU
Durchschnitt	3,1	1,6	4,8	3,2
Median	1	1	3	2
Standardabweichung	5,2	3,0	5,3	4,7
Maximum	30	15	30	30
PA-Mitarbeiterstellen gesamt	185	90	419	250

Dass, gemessen an der Mitarbeiterzahl im Bereich PA, die **europäische Ebene** für einige Unternehmen zunehmend stärkere Relevanz bekommt, lässt sich aus den Ergebnissen in Tabelle 3 erkennen. Im Jahr 2007 haben bereits 15% der Unternehmen mehr PA Mitarbeiter für die EU 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 sind, nimmt dieser Anteil bis zum Jahr 2007 auf 36% kontinuierlich ab. Diese **Gewichtverschiebung** 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 sind (vgl. Tab. 3). 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 auf europäischer Ebene zu engagieren. Es erfolgt hiermit eine strategische Anpassung des Fokus der PA Tätigkeiten hin zur europäischen Ebene.



Tabelle 3: Verhältnis PA Mitarbeiter für 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 %

Ob der oben beschriebenen Trend der **Personalaufstockung auch bis zum Jahr 2010** anhält, ist Gegenstand der folgenden Tabelle, die nach der zukünftigen Personalplanung fragt. Mit 66% plant die Mehrheit der Unternehmen keine Veränderung in ihrer Personalausstattung. Ein knappes Fünftel (18%) hat zum jetzigen Zeitpunkt keine Planungen in Bezug auf ihren Personalbestand. 12% der Unternehmen gehen heute schon von einer Zunahme ihres PA Personalbestandes bis zum Jahr 2010 aus. In absoluten Zahlen bedeutet dies 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 gehen in der jetzigen Situation lediglich 4% der Unternehmen von einem Abbau ihres PA Personals aus (vgl. Tab. 4).

Tabelle 4: Veränderung der PA Mitarbeiterzahlen bis 2010 (N=99)

Veränderung PA Mitarbeiterzahl bis 2010	Anzahl	Stichprobenanteil in %
Zunahme	12	12
Reduktion	4	4
Keine Veränderung	65	66
Keine Planung bisher	18	18

Eine der aussagekräftigsten und zugleich sensibelsten Ressourcenfragen ist die nach dem **Gesamtbudget im Bereich PA**. Unter Gesamtbudget sollten die Teilnehmer der Studie alle Kosten für Mitarbeiter, Veranstaltungen, externe Beratung, etc. einbeziehen. Diese Zahlen liegen in dieser Detailliertheit und Aktualität zurzeit einmalig 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 aufweisen. Betrachtet man die Per-

sonalkosten als den oft größten Budgetposten, so ist im Hinblick auf die Mitarbeiterzahlen im Bereich PA (vgl. Tab. 2) und der Erkenntnis das 50% der Unternehmen bis zu drei Mitarbeitern haben, verständlich, dass die Mehrheit der 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. Tab. 5).

Tabelle 5: Gesamtbudget im PA 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

Interessant ist es nun die **Budgetausgaben nach Gruppenzugehörigkeit** zu vergleichen. Die zu unterscheidenden Gruppe sind: Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Verwaltungsebenen, auf denen man aktiv ist, und Stammsitz. In Tabelle 5 werden zunächst die Budgetausgaben nach **Branchenzugehörigkeit** der Unternehmen verglichen. Dazu wurden die Unternehmen in schwächer⁶ und stärker⁷ regulierte Branchen kategorisiert. Die theoretische Überlegung, dass Unternehmen in schwächer regulierten Branchen weniger PA Ausgaben haben, da sie insgesamt auf weniger sie betreffende Gesetzesvorhaben reagieren müssen, wird durch die Zahlen teilweise bestätigt. 51% der Unternehmen aus schwächer regulier-

⁶ 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 Hauptkriterium ist eine privatwirtschaftliche Organisation.

⁷ Unter der Kategorie „stärker reguliert“ sind Unternehmen aus folgenden Branchen zusammengefasst worden: Transport und Verkehr (Flugzeug, 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).



ten Branchen geben mehr als 0,5 Mio. € als PA Budget an. Im Vergleich dazu haben 64% der Unternehmen aus stärker regulierten Branchen ein PA Budget von mehr als 0,5 Mio. €. Dieser Unterschied ist allerdings nicht signifikant.⁸ Der Kontingenzkoeffizient von 0,130 deutet auf einen eher schwachen Zusammenhang zwischen Budgetausgabenhöhe 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. Ein Vergleich bei der Anzahl der **Politikebenen** auf denen aktive PA Arbeit vollzogen wird, ergibt eher geringe und zudem nicht signifikante Zusammenhänge. Dies ist wohl damit zu begründen, dass es unabhängig von der Budgetausstattung offenbar nötig ist auf sowohl 1 bis 3 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. Tab. 6).

Tabelle 6: Gruppenvergleich des PA Budgets 2007

Budget PA Bereich 2007	Branche		Politiksebenen		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 ² Signifikanzwert	0,224		0,838		0,986	

⁸ Der Chi²-Signifikanzwert liegt über dem Schwellenwert von 0,05. Bei Werten < 0,05 kann man von signifikanten Unterschieden zwischen den Gruppen ausgehen.

Die Frage nach dem aktuellen Budget, wurde durch Fragen zur **Budgetentwicklung seit 1999** und für die zukünftige Entwicklung bis 2010 ergänzt. Damit wird ein Überblick über die Entwicklung der PA Budgets seit dem Regierungsumzug nach Berlin gegeben und gleichzeitig soll untersucht werden, ob es zum allseits angenommenen 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, die 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%. 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 plant mit 35% über ein Drittel der Unternehmen eine Budgeterhöhung. Dies wird sich vermutlich nicht zuletzt auch in Personalzuwachs ausdrücken. Lediglich 8% der befragten Unternehmen gehen von einem geringeren Budget bis zum Jahr 2010 aus (vgl. Tab. 7). Diese Zahlen zur Mitarbeiter- und Budgetentwicklung kann die Beschäftigten im Bereich PA optimistisch stimmen und zeugt von der zunehmenden strategischen Wichtigkeit ihres Bereiches für das eigene Unternehmen.



Tabelle 7: Budgetentwicklung im PA 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

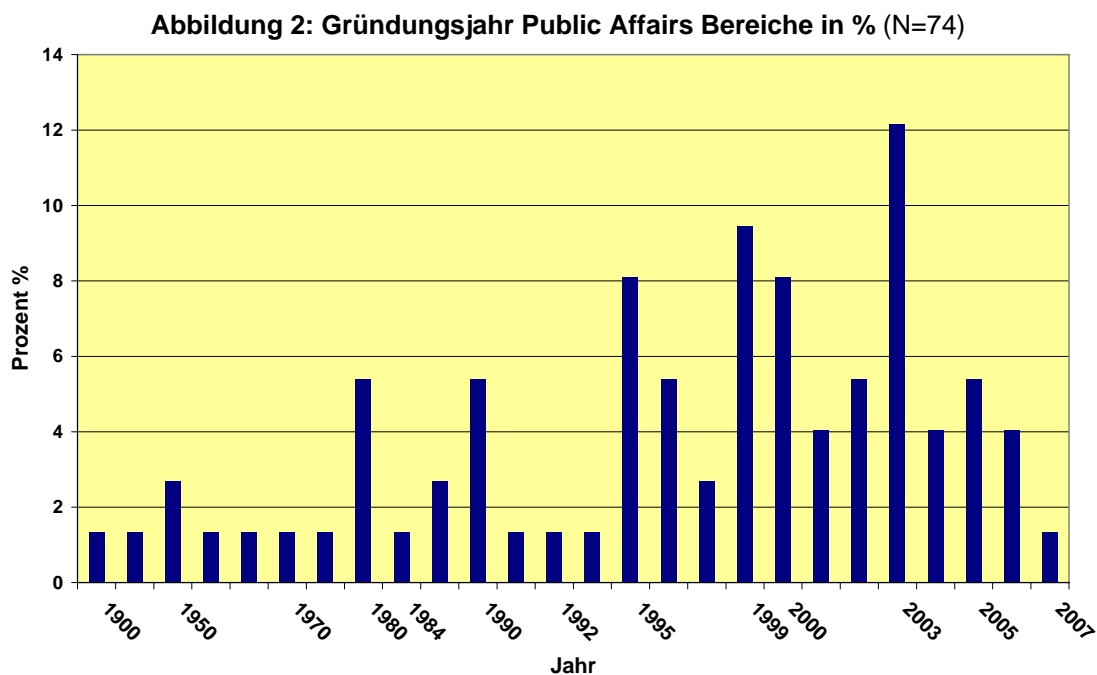
Im Folgenden geht es um Indikatoren die den Organisationsgrad im Bereich PA beschreiben. Zunächst zur Frage, ob die Unternehmen einen eigenständigen PA Bereich haben oder dieser als Teilfunktion in anderen Bereichen angesiedelt ist.

Tabelle 8: Organisationsform Public Affairs (N=102)

Organisationsform Public Affairs	Stichprobenanteil in %
Eigenständiger Bereich	70
Teilfunktion in anderem Bereich	30
Unternehmensrepräsentanz am Regierungssitz	62

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 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%.⁹ 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. Tab. 8). Ein Potential an Neugründungen ist daher durchaus noch vorhanden. In welchem Jahr eigenständige PA Bereiche gegründet wurden, kann Abbildung 2 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 konjunkturellen Hochzeiten, eine verstärkte Aktivität zur 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 dem Beginn einer neuen wirtschaftlichen Aufschwungphase auf (je 5,4%). Mit dem Beginn des Regierungsumzugs nach Berlin im Jahr 1995 gründen sich 8,1% PA Bereiche neu. Nach dem Regie-

⁹ Wenn die von Branchenkennern im Beitrag von Wagner (2003) geschätzte Zahl von ca. 120 Unternehmensrepräsentanzen in Berlin noch aktuell ist, dann hat diese Studie über die Hälfte davon erfasst. Dies kann als durchaus zufriedenstellend in Bezug auf die Aussagekraft der Ergebnisse angesehen werden kann.



rungsumzug 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 2 aber auch deutlich, dass sich 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, 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.

Die 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 seit 10½ Jahren. Die Standardabweichung von 27,3 Jahren zeigt die große Heterogenität der Unternehmen in Bezug auf Einsatz und Investitionen in eine Repräsentanz am Regierungssitz. Dass über die 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 Indikator für die strategische Bedeutung und Einbindung der PA Bereiche bei Unternehmensentscheidungen im Mittelpunkt. Dabei kommt es zum

ersten Vergleich eines Indikators über die Zeit. Es wird der Zustand im Jahr 2007 mit dem im Jahr 1999, also zum Abschluss des Regierungsumzuges, verglichen. Ziel dieses Vergleichs ist es, den Entwicklungsprozess und insbesondere den strategischen Stellenwert der PA Bereiche ab 1999 nachzuzeichnen. Im Jahr 2007 berichten 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 berichten 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. 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. Tab. 9).

Tabelle 9: Berichtsebenen für den Bereich Public Affairs 2007
(Mehrfachnennungen 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

Abschließend für diesen ersten Teil, werden im Folgenden die **beruflichen Hintergründe der Mitarbeiter** im Bereich PA dargestellt. Diese für das 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 Pro-



dukte, Kunden, Prozessabläufe, Hierarchien und Personennetzwerk vorhanden sind. 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 daher das Vorhandensein eines belastbaren Netzwerkes in den entsprechenden politischen und administrativen Kreisen (Legislative wie Exekutive) und ein Feingefühl für politische Entscheidungsprozesse. 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. Abb. 4) 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. Tab. 10). Dies liegt wohl auch an der relativ hohen Zahl an Promotionsabschlüssen (vgl. S. 24). Der berufliche Hintergrund der PA Mitarbeiter lässt sich also insgesamt sehr heterogen beschreiben. Die Aufgabenvielfalt im Bereich PA macht es offensichtlich notwendig, einen fachlich breiten Mitarbeiterstab zu rekrutieren.

Tabelle 10: Beruflicher Hintergrund der Mitarbeiter im Bereich PA
(Mehrfachnennungen möglich, N=102)

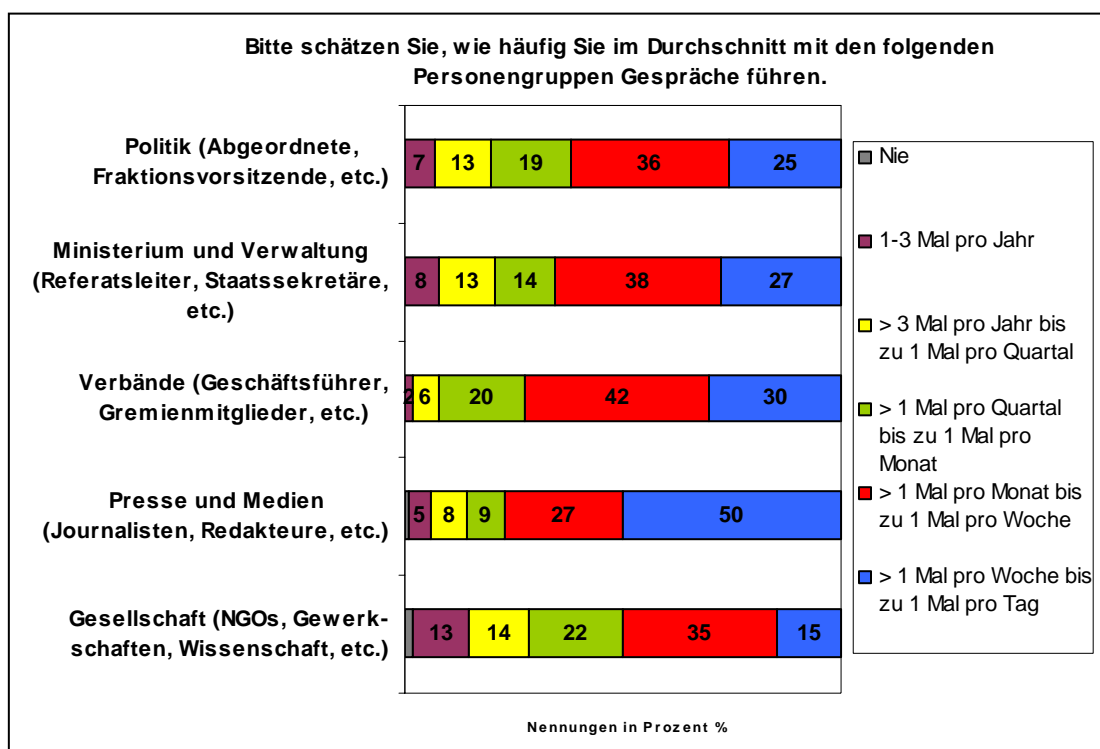
Beruflicher Hintergrund der PA Mitarbeiter	Anzahl	in % der Nennungen
1. (Operative) Tätigkeit im Unternehmen	56	55
2. Presse und Medien	52	51
3. Politik	50	49
Verband	32	31
Verwaltung, Behörde oder Ministerium	28	28
Forschung und Wissenschaft	21	21
Beratung	19	19
Sonstiges	13	13
Keine der obigen	0	0

3.2 Aufgaben und Aktivitäten des Public Affairs Management

Der zweite Fragenblock bezieht sich auf die Aufgaben und Aktivitäten des PAM. Dabei soll zu Beginn die Gesprächshäufigkeit der PA Verantwortlichen mit bestimmten Personengruppen dargestellt werden. 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** (Parlament) (61%) sowie **Ministerium und Verwaltung** (65%) finden bei über der Hälfte der Befragten mehr als ein Mal pro Monat bis täglich statt. Hier ist eine klare zeitliche Priorität der Teilnehmer erkennbar, die so zu erwarten war. Noch häufiger finden hingegen Gespräche mit Verbänden sowie Presse und Medienvertretern statt. Hier geben 30% bzw. 50% an täglich mit diesen Personengruppen in Kontakt zu sein. Die häufigen Gespräche mit der Personengruppe **Presse und Öffentlichkeit** (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 PAM erkennen. Die **Verbandsarbeit** und -kontakte stellen sich als sehr zeitintensiv dar. 72% der Unternehmen haben mindestens monatlich Gesprächskontakte mit Verbänden und ihren Vertretern. Daraus lässt sich eine weiterhin wichtige Rolle der Verbandsarbeit in der politischen Interessensvertretung von Unternehmen erkennen. Zudem zeugt dies von der Zusammenarbeit bei einigen generellen Fragestellungen. Ein Multi-Stakeholder-Ansatz des PAM umfasst konsequenterweise auch den Kontakt mit weiteren **gesellschaftliche Gruppen**, wie NGO's, Gewerkschaften oder Wissenschaft. Dies zeigt sich darin, dass 50% der PA Vertreter sehr regelmäßige, d.h. hier monatlich bis täglich Gespräche mit Personen aus dieser Gruppe führen (vgl. Abb. 3). Ziel kann neben dem Meinungsaustausch auch die Durchführung von gemeinsamen Pro-

jekten im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR), Public Private Partnership (PPP) oder anderen Öffentlichkeitsprojekten sein.

Abbildung 3: Häufigkeit der Gespräche mit verschiedenen Personengruppen
(N=102)

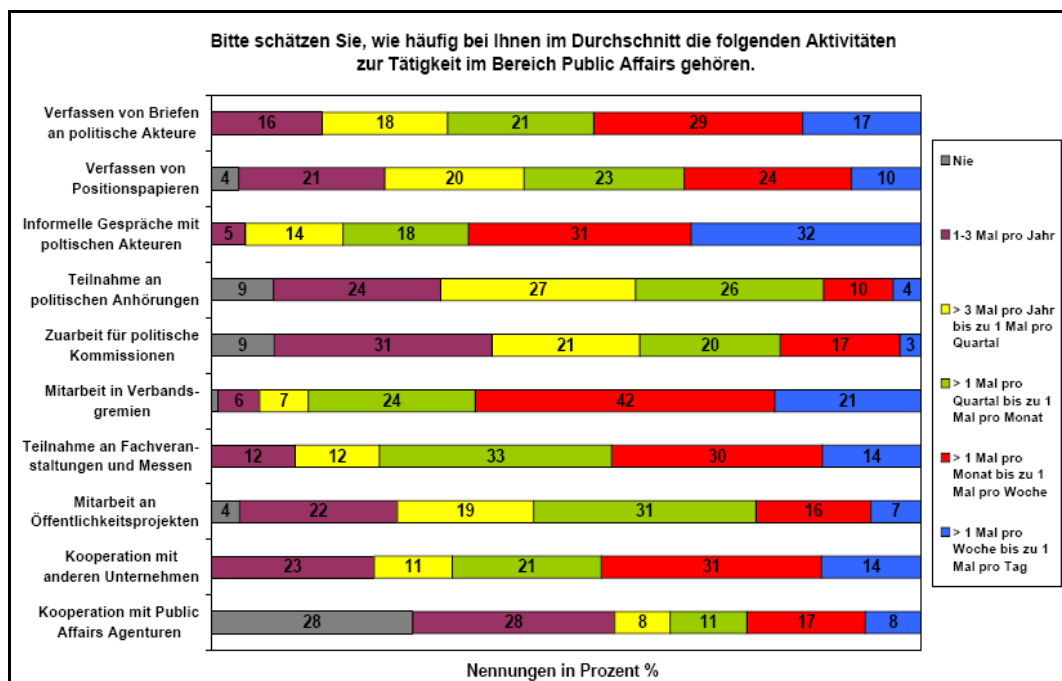


Welche Aktivitäten im Bereich PA wahrgenommen werden, ist bereits weitgehend aus anderen Studien bekannt.¹⁰ Die Zusatzinformation der folgenden Daten ist die Erfassung der **zeitliche Intensität der Aktivitäten im Bereich PA**. Abbildung 4 zeigt ein insgesamt recht heterogenes Bild. Keine der aufgeführten Aktivitäten hat eine Zustimmung von mehr als 42% pro Zeitkategorie erhalten. Eine Rolle spielt dabei sicherlich die Unterschiedlichkeit in der 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 politischen Akteuren und Mitarbeit 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%. Während die beiden ersten Plätze kaum überraschen und das Ergebnis aus Abbil-

¹⁰ Vgl. exemplarisch die Studie der Foundation for Public Affairs (Foundation for Public Affairs, 2005).

dung 3 bestätigen, ist die häufige **Kooperation mit anderen Unternehmen** eine auffällige Beobachtung. Diese Kooperationen spielen demnach in der Praxis des PAM eine wichtige Rolle und werden oft in Form strategischer Allianzen betrieben.¹¹ 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 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. Abb. 4). Dies mag an der Tatsache liegen, dass v.a. kleine und mittelständische sowie ausländische Unternehmen sich die Expertise dieser externen Dienstleister einkaufen (Lianos & Kahler, 2006; Wallrabenstein, 2003: 430). Diese Gruppe an Unternehmen wurde in dieser Studie allerdings nicht befragt.

Abbildung 4: Häufigkeit der Aktivitäten im Bereich Public Affairs (N=102)



Auf welchen **Politikebenen** die oben analysierten Tätigkeiten abzielen soll im Folgenden analysiert werden. Tabelle 11 stellt die Häufigkeit der ge-

¹¹ Zum Begriff strategischer Allianzen und illustrativen Beispielen wie „Allianz pro Schiene e.V.“ vgl.



nannten 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. Überraschend ist die Platzierung der Landesebene noch vor der europäischen Ebene. Wenn der Vorsprung auch nur knapp ausfällt, so wirkt das föderale System in Deutschland bei der PA Arbeit offenbar entscheidend durch. Durch die häufige Zustimmungspflicht im Bundesrat, ist die Strategie der Unternehmen parallel zum bundespolitischen Engagement auch über die Landesebene eigene Interessen durchzusetzen. Weiterhin ist bemerkenswert, dass die lokale Ebene noch vor der internationalen Ebene als Verwaltungsebene genannt wird. Auch hier mag ein Grund in der föderalen Struktur liegen. Kumuliert betrachtet zeigt sich, dass 76% der Unternehmen auf bis zu drei Verwaltungsebenen aktiv sind. Sucht man nach Gruppenunterschieden bei der Anzahl der Verwaltungsebenen in Abhängigkeit der PA Mitarbeiterzahl, so zeigt sich ein hoch signifikanter Zusammenhang. Die Mehrheit (88%) der Unternehmen mit 1-3 PA Mitarbeitern ist auf bis zu 3 Politikebenen aktiv. Dagegen sind auf 4-6 Politikebenen nur 12% der kleinen PA Bereich aber dafür 36% der Unternehmen mit 4 und mehr PA Mitarbeitern aktiv.

Tabelle 11: Politikebenen auf die das PAM abzielt
(Mehrfachnennungen möglich, N=102)

Politikebenen	in % der Nennungen
Internationale Ebene	21
Europäische Ebene	63
Bundesebene	93
Landesebene	70
Lokale Ebene	37
Sonstiges	2

Da die Verbandsarbeit weiterhin eine hohe Bedeutung für die Arbeit der politischen Interessenvertretung hat und damit erheblichen Zeitaufwand erfordert (vgl. Abb. 4), stellt sich die Frage bei welchen **Verbandsarten**

und in welcher Anzahl die Unternehmen 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. Tab. 12).

Tabelle 12: Mitgliedschaft nach Verbandsart (Mehrfachnennungen möglich, N=102)

Verbandsart	in % der Nennungen
Industrieverband	80
Fachspezifische Vereinigung (DIN etc.)	66
Arbeitgeberverband	58
Berufsverband/-vereinigung	39
Sonstiges	10

Die durchschnittliche **Anzahl der Verbandsmitgliedschaften** beträgt 30. Diese Zahl erklärt indirekt auch den hohen Zeitaufwand der mit Verbandsarbeit geleistet wird. Ein Median von zehn zeigt, dass die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen bis zu zehn Verbänden angehört. Dieser Wert 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.

Nachdem die Aufgaben und Aktivitäten analysiert wurden, stellt sich die Frage nach der **Evaluation** der beschriebenen Tätigkeiten im Bereich PA. Fast die Hälfte aller Unternehmen evaluiert seine PA Aktivitäten. Dies bedeutet, dass gut die Hälfte der Unternehmen, ihre Tätigkeiten im Bereich PA eher nicht evaluieren (vgl. Tab. 13). 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 ROI, ist ein direkter Beitrag des PAM 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.

Tabelle 13: Evaluation im Bereich PA (N=101)

Evaluation	Trifft eher <u>nicht</u> zu* (in %)	Trifft eher zu** (in %)
Unser Unternehmen evaluiert die Tätigkeiten im Bereich Public Affairs.	50,5	49,5

(*Antworten zwischen 1 und 4 auf einer 7er-Skala; **Antworten zwischen 5 und 7 auf einer 7er-Skala; 7er-Skala reicht von „1= trifft überhaupt nicht zu“ bis „7= trifft voll und ganz zu“)

Abschließend für diesen Fragenteil wurde offen nach den drei wichtigsten **persönlichen Fähigkeiten** der Teilnehmer für eine erfolgreiche PA Arbeit gefragt. Kommunikationsfähigkeit dominiert in allen Rängen auf dem ersten Platz. Dieses Ergebnis bestätigt, die in Praxishandbüchern oft beschriebene Notwendigkeit im PA Bereich als Übersetzer und Kommunikator wirtschaftlicher Unternehmensinteressen gegenüber der Politik aufzutreten (Köppl 2000). Auf den Plätzen zwei und drei der wichtigsten Fähigkeiten folgt mit 17% Glaubwürdigkeit und 11% strategisches Denken. Betrachtet man die Summe der Nennungen so liegt Fachkompetenz mit 37% an zweiter Stelle (vgl. Tab. 14). Ungewöhnlich im Vergleich mit bisherigen qualitativen Studienergebnissen erscheint, 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 14: Rangfolge der drei wichtigsten persönlichen Fähigkeiten (N=92)

Welches sind die drei wichtigsten persönlichen Fähigkeiten für den Erfolg Ihrer Arbeit? (nach Rangfolge in % der Stichprobe)				
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

3.3 Strategietypen und Hindernisse des Public Affairs Management

Der dritte Fragenkomplex dieser Studie beschäftigt sich mit Strategiefragen, Erfolgsindikatoren des PAM, sowie unternehmensinternen und -externen Hindernissen beim PAM. Je nach Zielsetzung werden PA Strategien lang- oder kurzfristig eingesetzt. Entsprechend sind auch die strategischen Ausrichtungen und Handlungen ausgewählt. Ein paralleles Verfolgen beider Strategietypen wird in der Praxis selten erfolgreich sein. Denn wer in der Mehrzahl Krisenmanagement betreibt, kann sich nicht um auf Langfristigkeit angelegte und damit auf die Zukunft gerichtete Aufgaben und Strategien kümmern. Entsprechend trifft für 86% der Unternehmen die Aussage des in der Mehrzahl in die **Zukunft gerichteten Vorgehens** eher zu und für 22% zielt das Vorgehen eher auf **Krisenmanagement** ab. Da es aber durchaus denkbar und auch praktikabel ist, dass PA mit einer auf die Zukunft gerichteten Strategie, ein effektives kurzfristiges Krisenmanagement betreibt, ist es nicht verwunderlich, dass ein Fünftel der Unternehmen auch Krisenmanagement betreiben (vgl. Tab. 15).

Wie steht es mit der **strategischen Relevanz des PAM** im Unternehmen heute und zukünftig aus? Für fast zwei Drittel der Unternehmen (65%) spielt das PAM zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie gegenwärtig den zentralen Aspekt. Diese klare Aussagenverteilung lässt sich, nach dem an der PA Mitarbeiterzahl gemessenen relativ kleinen



Ressourceneinsatz, so nicht unbedingt vermuten.¹² Durch die enge organisatorische Anbindung an die Unternehmensspitze (vgl. Tab. 9), scheint der PA Bereich für die Strategieformulierung und auch -umsetzung einen entscheidenden Beitrag zu leisten. Dieser Trend scheint sich auch für die Zukunft zu bestätigen und sogar zu verstärken, denn bei 66% der Unternehmen wird das PAM in Zukunft ein **zunehmendes Gewicht** bei strategischen Entscheidungen im Unternehmen bekommen (vgl. Tab. 15). Die zukünftige Herausforderung der PA Bereiche besteht auf diese Anforderungen erfolgreich reagieren zu können.

Tabelle 15: Strategiefragen des PA Managements (N=101)

Strategiefragen	Trifft eher nicht zu* (in %)	Trifft eher zu** (in %)
a) Unser Vorgehen im Bereich Public Affairs ist in der Mehrzahl zukunftsgerichtet .	14	86
b) Unser Vorgehen im Bereich Public Affairs zielt in der Mehrzahl auf Krisenmanagement ab.	78	22
c) Public Affairs Management ist heute für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie der zentrale Aspekt .	35	65
d) Public Affairs Management wird in Zukunft ein zunehmendes Gewicht bei strategischen Entscheidungen im Unternehmen bekommen.	34	66

(*Antworten zwischen 1 und 4 auf einer 7er-Skala; **Antworten zwischen 5 und 7 auf einer 7er-Skala; 7er-Skala reicht von „1= trifft überhaupt nicht zu“ bis „7= trifft voll und ganz zu“)

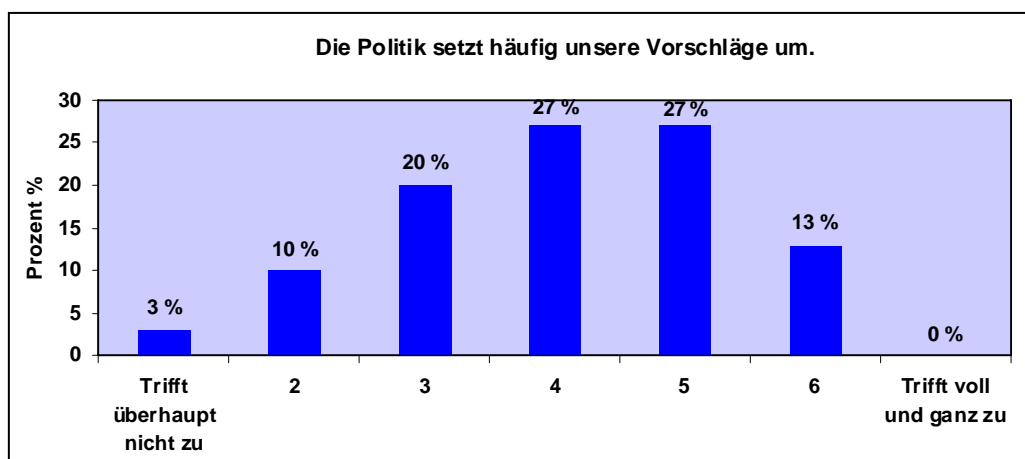
Für die Zukunft glaubt die überwältigende Mehrheit der Teilnehmer (87%) nicht an einen Bedeutungsverlust des Bereiches PA mit seinen jetzigen Aufgaben in ihrem Unternehmen. Eine Minderheit von 12% glaubt an einen Bedeutungsverlust, während ein Teilnehmer sich beide Optionen vorstellen kann. Welche Gründe werden für die jeweilige Entscheidung angeführt? Eine auch in Zukunft **weiterhin wichtige Bedeutung des Bereiches PA** für das Unternehmen begründen 21% mit einer wachsenden strategischen Bedeutung. 18% der befragten Unternehmen gehen davon

¹² Möglicherweise spielt hier der Bias der befragten Personen eine Rolle, die in der Mehrheit ihren PA Bereich leiten und dadurch verständlicherweise vom zentralen Aspekt ihres Bereiches ausgehen.

aus, dass die Regulation zunimmt und 16% denken, dass die Politik auch zukünftig die Rahmenbedingungen festsetzt. Gründe für einen zukünftigen **Bedeutungsverlust** sind mit 39% unternehmensinterner Natur. Auf den Plätzen zwei und drei folgen die Abnahmen von Regulation mit 23% und die Internationalisierung der Märkte mit 15% der Nennungen.

Wenn das PAM heute und in Zukunft einen zentralen Beitrag für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie spielen will, stellt sich gleichzeitig die Frage wie erfolgreich PA Bereiche zurzeit sind. Eine interne Evaluation der PA Arbeit wird wie Tabelle 13 zeigt hingegen nur von der Hälfte der Unternehmen durchgeführt. An dieser Stelle soll stattdessen als indirekter Erfolgsindikator die Frage nach der Umsetzung der vom Unternehmen gemachten Vorschläge auf Seiten der Politik dienen. Die Antworten ergeben ein sehr heterogenes Bild zum **Erfolgsindikator des PAM**. Daraus lässt sich zunächst einmal folgern, dass ein Erfolg bei der politischen Interessenvertretung kein Selbstläufer ist. Die Mehrheit der Unternehmen ist mit je 27% unentschieden (Stufe 4) oder sagt die Aussage trifft eher auf sie zu (Stufe 5). Von einer generellen Erfolgsgeschichte können die PA Bereiche daher nicht berichten, was auch dadurch bestätigt wird, dass kein Unternehmen der Aussage „voll und ganz zustimmt“ (vgl. Abb. 5). Betrachtet man die Antworten aggregiert, so sagen 60% der Unternehmen, dass die Politik ihre Vorschläge eher nicht umsetzt und 40% der Unternehmen sehen ihre Vorschläge eher häufig umgesetzt. Mehrere Gründe sprechen für das vorliegende Ergebnis: 1. Unternehmen können politische Entscheidungen nicht komplett beeinflussen. 2. Durch die gestiegene Anzahl von Akteuren, die ihre politischen Interessen durchsetzen wollen, lässt sich die eigene Position kaum 100%-ig durchsetzen. Und 3. Muss die Politik immer auch politische Mehrheiten und Entscheidungen berücksichtigen und ist letztlich fast immer auf Kompromisse angewiesen.

Abbildung 5: Erfolgsindikator PA Management (N=100)



Ein weiterer Fragenkomplex bezieht sich auf mögliche Hindernisse für das PAM. Diese können sowohl interner als auch externer Natur sein und beziehen sich auf unterschiedliche Zielinteressen in den Unternehmensteilen, politisches Verständnis im Vorstand und die allgemeine Abhängigkeit von politischen Entscheidungen. Betrachtet man zunächst **interne Hindernisse** so zeigt sich, dass für Themen im PA Bereich nur zu einem Drittel bzw. einem Viertel unterschiedliche Zielinteressen zwischen den **Unternehmenssparten/-divisionen** oder **Unternehmensfunktionen** bestehen. Damit kann der PA Bereich eine weitestgehend einheitliche Interessenlage vertreten. Dies ist für die PA Bereiche ein erfreuliches Ergebnis, denn nur ein einheitliches Auftreten welches intern die Unterstützung aller Unternehmensteile erfährt, kann zur gewünschten glaubhaften Interessenvertretung gegenüber den politischen Akteuren und Institutionen führen. Ein weiteres potentiell internes Hindernis für die PA Arbeit, stellt die **Einstellung** und die Kenntnis der Unternehmensführung und dabei insbesondere des **Vorstands** oder Geschäftsführers gegenüber politischen Prozessen dar. Durch die enge hierarchische Anbindung an die Unternehmensspitze ist der PA Bereich maßgeblich von der Wertschätzung und adäquaten Leistungsbeurteilung der Führungsebene abhängig. Von den befragten Unternehmen gaben 83% an, dass ihr Vorstand bzw. Geschäftsführung eher über ein Verständnis für politische Prozesse verfügt, so dass bei der Mehrheit der Unternehmen von einer Wertschätzung für

das PAM an der Unternehmensspitze ausgegangen werden kann (vgl. Tab. 16).¹³

Als mögliche **externe Hindernisse** wurden der Einfluss auf und die Abhängigkeit von politischen Entscheidungen betrachtet. Ein Ziel von PA Tätigkeiten besteht darin eine **Übereinstimmung der Zielinteressen** mit den politischen Akteuren herzustellen. 65% der Unternehmen scheinen hierbei erfolgreich zu sein, aber immerhin 35% sehen eher kein übereinstimmendes Zielinteresse zwischen Unternehmen und Politik nach dem Einsatz von PA. Ein ähnliches Bild bietet die Aussage, dass politische Institutionen **betriebswirtschaftliche Entscheidungen behindern**. Dieser in der Literatur aber auch teilweise in den Medien teilweise auftauchende Vorwurf an die Politik trifft auf immerhin 39% der Unternehmen eher zu. Die Mehrheit von 61% scheint hierbei aber wenige bis keine Hindernisse zu spüren. Das Beziehungsverhältnis ist offenbar eher von Kooperation als von Konfrontation geprägt. Die Ergebnisse der Aussage zur **gegenseitigen Abhängigkeit** zwischen Politik und Unternehmen bestätigt diese Beobachtung. Interpretiert man die Abhängigkeit im positiven Sinne, so arbeiten Politik und Unternehmen in 65% der Fälle aufgrund *kooperativer* Abhängigkeit zusammen (vgl. Tab. 16). Diese besteht in der Mehrzahl im Austausch von exklusiven Informationen, die die „andere“ Seite nicht hat oder im gemeinsamen Interesse am wirtschaftlichen Wohlergehen der Unternehmen und damit des Wirtschaftsstandortes Deutschland im Allgemeinen. Ein anderes Bild ergibt sich, wenn diese Art der Abhängigkeit als negativ und hinderlich interpretiert wird. So zeigt sich hier ein durchaus großes Hindernispotential für die PA Arbeit und damit für Unternehmensentscheidungen im weiteren Sinne. Fast zwei Drittel der Unternehmen bestätigen eine Abhängigkeit zur Politik im negativen Sinne. Die Gründe hierfür können: 1. im Gefühl des Ausgeliefertseins gegenüber politischer Entscheidung liegen, welches durch eine Unberechenbarkeit von Stim-

¹³ Ob dieses Ergebnis dadurch einen positiven Bias erhält, dass alle befragten Unternehmen über eine PA Bereich bzw. Verantwortlichen verfügen ist mit dieser Studie nicht zu beantworten.



mungs- und Mehrheitswechseln entsteht. 2. Liegt die Gesetzesgewalt und Verantwortung für Entscheidungen aus nachvollziehbaren Gründen letztendlich bei den legislativen Organen. Und 3. spielen bei sicherheits- oder infrastrukturpolitischen Bereichen staatliche Interessen eine wichtige Rolle bei politischen Entscheidungen.

Tabelle 16: Hindernisse im PA Management (N=101)

Hindernisse	Trifft eher <u>nicht</u> zu* (in %)	Trifft eher zu** (in %)
<u>Intern:</u>		
a) Für Themen im Bereich Public Affairs bestehen unterschiedliche Zielinteressen zwischen den verschiedenen Unternehmenssparten/divisionen .	67	33
b) Für Themen im Bereich Public Affairs bestehen unterschiedliche Zielinteressen zwischen den verschiedenen Unternehmensfunktionen (F&E, Vertrieb, Produktion, etc.).	75	25
c) Der Vorstand und/oder die Geschäftsführer unseres Unternehmens verfügen über ein Verständnis für politische Prozesse.	17	83
<u>Extern:</u>		
d) Häufig bestehen nach dem Einsatz von Public Affairs unterschiedliche Zielinteressen zwischen der Politik und unserem Unternehmen.	65	35
e) Der Einfluss politischer Institutionen behindert in unserem Unternehmen betriebswirtschaftliche Entscheidungen.	61	39
f) Häufig besteht in unserem Kerngeschäft eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Politik und Unternehmen .	35	65

3.4 Biografische und demografische Aspekte des Leitungspersonals im Bereich Public Affairs

Der letzte Teil der Studie bezieht sich auf biografische und demografische Aspekte des Leitungspersonals im Bereich PA in Deutschland. Leitungspersonal daher, da die teilgenommenen Personen zu über 80% Leitungspositionen im Bereich PA innehaben. Die Teilnehmer wurden gebeten Angaben zu ihrer Position, vorherigen Tätigkeitsbereichen, Dauer im Unternehmen, Dauer im Bereich PA des Unternehmens, Dauer im Bereich PA

insgesamt, Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss und Studienfachrichtung zu machen.

Die **Position der Studienteilnehmer im Unternehmen** verteilt sich wie folgt: Abteilungsleiter gaben 52% als Ihre Positionsbezeichnung an, 29% sind Leiter der Unternehmensrepräsentanz und dies zu 86% in Berlin, 20% sind Mitarbeiter und 10% gaben die Kategorie Sonstiges an. Die anvisierte Zielgruppe der Führungspersonen im Bereich PA wurde danach mit der Studie erreicht. Welcher beruflichen Tätigkeit das Leitungspersonal im Bereich PA vor ihrer jetzigen Position nachgegangen ist zeigt Tabelle 17. Betrachtet man die **vorherigen beruflichen Tätigkeitsbereiche des Leitungspersonals**¹⁴ im Bereich PA, so sieht man Parallelen zu den beruflichen Hintergründen aller PA Mitarbeiter (vgl. Tab. 10). Mit 44% der Nennung überwiegen (operative) Tätigkeiten im Unternehmen, gefolgt von 35% im Bereich Presse und Medien und 27% im Bereich Politik (vgl. Tab. 17). Die weitere Reihenfolge ist bis auf den Rangwechsel von Beratungstätigkeiten und Forschung und Wissenschaft gleich der aller PA Mitarbeiter. Somit entscheiden sich Unternehmen bei der Auswahl ihres Leitungspersonals im Bereich PA in der Mehrheit für Personen mit betrieblichem Hintergrund, der nicht selten im eigenen Unternehmen erworben wurde. Ein Grund für die Besetzung der PA Leitung mit Personen die einen Presse- und Medienhintergrund mitbringen ist: 1. Der Wunsch nach professioneller Erfüllung einer Kommunikationsrolle zwischen Unternehmen und Politik. Und 2. die Fähigkeit des adäquaten Umgangs mit Presse und Medienvertretern. Ein politischer Hintergrund des Leitungspersonals ist in der Regel für die Vernetzung in politische Kreise aber auch für ein Verständnis politischer Prozesse sehr nützlich.

¹⁴ Unter Leitungspersonal wurden die Personen zusammengefasst, die in ihrer jetzigen Position Abteilungs-/Bereichsleiter, Leiter Unternehmensrepräsentanz oder Vorstandsmitglied sind.



Tabelle 17: Vorherige berufliche Tätigkeiten des PA Leitungspersonals

(Mehrfachnennungen möglich, N=82)

Vorheriger Tätigkeitsbereich des PA Leitungspersonals	Anzahl	in % der Nennungen
1. (Operative) Tätigkeit im Unternehmen	36	44
2. Presse und Medien	29	35
3. Politik	22	27
Verwaltung, Behörde oder Ministerium	20	24
Verband	15	18
Beratung	14	17
Forschung und Wissenschaft	10	12
Sonstiges	5	6
Keinen der obigen	2	2

Im Folgenden soll betrachtet werden wie lange die Teilnehmer in ihrem jetzigen Unternehmen und im Bereich PA arbeiten. Die Hälfte der Teilnehmer arbeitet seit bis zu sechs Jahren in ihrem jetzigen Unternehmen, wobei die durchschnittliche **Dauer im Unternehmen** bei 9,2 Jahren liegt. Gefragt nach der **Dauer im PA Bereich** im aktuellen Unternehmen, ergibt sich eine durchschnittliche Jahreszahl von $4\frac{3}{4}$ Jahren. Dieser Wert liegt damit weit unter dem durchschnittlichen Wert der Tätigkeit im Unternehmen und kann als Bestätigung dafür gelten, dass die Mehrheit der Leitungspersonen vor ihrer PA Tätigkeit (operative) Aufgaben im Unternehmen innehatten. Die maximale Anzahl an Jahren die die Befragten bereits PA Arbeit für ihr jetziges Unternehmen leisten beträgt 19 Jahre. Vorherige Tätigkeiten eingeschlossen arbeiteten die Befragten im Durchschnitt 8,6 Jahre im PA Bereich. Die Hälfte gab an, dass sie schon sieben Jahre Berufserfahrung im Bereich PA gesammelt haben (vgl. Tab. 18). Im Vergleich mit den Angaben zur Dauer der PA Tätigkeit im jetzigen Unternehmen zeigt dieser Wert, dass die berufliche Erfahrung im Bereich PA auch bei vorherigen Tätigkeiten gewonnen wurde.

Tabelle 18: Tätigkeitsjahre im Unternehmen und im Bereich PA

	Tätigkeit im jetzigen Unternehmen (in Jahren)	Tätigkeit im PA Bereich im jetzigen Unternehmen (in Jahren)	Tätigkeit im PA Bereich insgesamt (vorherige Tätigkeiten eingeschlossen) (in Jahren)
Durchschnitt	9,2	4,75	8,6
Median	6	4	7
Standardabweichung	8,4	4,0	6,9
Maximum	46	19	40
N	100	96	97

Des Weiteren wurden die Teilnehmer nach Ihren **Bildungsabschlüsse** befragt. Es zeigt sich, dass mit 91% fast alle Teilnehmer über einen Hochschulabschluss verfügen. Dieses hohe akademische Bildungsniveau wird durch die Promotionsquote von 28% der Teilnehmer unterstrichen. Lediglich 6% der Teilnehmer haben einen Bildungsabschluss unterhalb des Abiturs. Interessant ist zum Abschluss der biografischen Datenanalyse noch die Frage nach den **Studienfächern**. Politikwissenschaften wurden mit 24% am häufigsten studiert, gefolgt von Jura und Volkswirtschaftslehre mit je 17%. Da sich die PA Tätigkeit in der Mehrheit mit politischen und/oder juristischen Themen beschäftigt, scheint diese Verteilung durchaus nachvollziehbar zu sein. Festzustellen ist, dass PA Beschäftigte trotz ihrer Rolle als Kommunikator und der häufigen Zusammenarbeit mit Presse und Medien, kommunikationswissenschaftlichen Studienfächer (10%) kaum studiert haben.

Es folgen abschließend die **demografischen Angaben** der teilnehmenden Personen. Hierbei wurde nach Geschlecht und Alter gefragt. Männliche Teilnehmer sind mit 81% die überwältigende Mehrheit in der Studie. Nur ein knappes Fünftel sind Frauen. Betrachtet man diese Diskrepanz nach Positionen bestätigt sich das Bild der **Männerdominanz im Bereich PA** in Deutschland. So findet man unter dem Leitungspersonal der Unternehmensrepräsentanzen nur 14% Frauen und unter den Abteilungs-/Bereichsleitungen beträgt der Frauenanteil lediglich 15%. Allein untern



den Mitarbeitern im Bereich PA findet sich mit 32% ein höherer Frauenanteil als in der Gesamtstichprobe. Mit einem durchschnittlichen **Alter** von 44,6 Jahren und einem Median von 43 Jahren sind die meisten Teilnehmer zwischen 40 und 50 Jahren alt. Die maximale Altersangabe von 63 Jahren machen fünf Personen, die minimale Altersangabe von 28 Jahren geben zwei Personen an. Eine gewisse Lebens- und Berufserfahrung scheint also eine wichtige Voraussetzung für die Tätigkeit im Bereich PA zu sein.

4 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Teil 1: Organisation

- Für Deutschland stieg die durchschnittliche **PA Mitarbeiterzahl** von 3,1 im Jahr 1999 auf 4,8 im Jahr 2007, das ist ein Anstieg von 55 Prozent. Gleichzeitig verdoppelte sich die durchschnittliche Zahl der für Europa zuständige PA Mitarbeiter von 1,6 auf 3,2 (S. 7). Gleichzeitig haben bereits 15 Prozent der Unternehmen mehr PA Mitarbeiter die für die EU als für Deutschland zuständig sind (S. 8).
- Die Mehrheit der Unternehmen weist mit 43 Prozent ein relativ kleines **PA Budget** von bis zu 0,5 Millionen Euro auf. Im Mittelfeld zwischen mehr als 0,5 bis zu 2,5 Mio. € finden sich 39 Prozent wieder. Ein relativ großes PA Budget haben 19 Prozent der Unternehmen mit mehr als 2,5 Mio. € (S. 9).
- 35 Prozent planen eine **PA Budgeterhöhung**, 58 Prozent planen mit gleichen Budgetausgaben und 8 Prozent gehen von Budgetkürzungen bis zum Jahr 2010 aus (S. 11).

Teil 2: Aufgaben und Aktivitäten

- Zeitliche Rangfolge der **Aktivitäten** nach Häufigkeit: 1. Informelle Gespräche mit politischen Akteuren und Mitarbeit in Verbandsgremien, 2. Verfassen von Briefen an politische Akteure, 3. Kooperation mit anderen Unternehmen. Mit PA Agenturen wird kaum bis nie zusammen ge-

arbeitet (S. 16). Die Hälfte der Unternehmen gehört bis zu 10 **Verbänden** an (S. 17).

- Die Bundesebene ist mit 93 Prozent die **Politikebene** auf die die meiste PA Arbeit abzielt. Es folgt die Landesebene mit 70 Prozent noch vor der europäischen Ebene mit 63 Prozent der Nennungen. Die lokale Ebene wird mit 37 Prozent noch vor der internationalen Ebene mit 21 Prozent genannt (S. 17).
- Die Hälfte der Unternehmen **evaluieren** ihre Tätigkeiten im Bereich PA eher nicht (S. 18).

Teil 3: Strategietypen und Hindernisse

- **PA Strategien** sind für 86 Prozent der Unternehmen in der Mehrzahl zukunftsgerichtet. Für 22 Prozent zielt das Vorgehen eher auf Krisenmanagement ab. Bei 66 Prozent der Unternehmen wird das PAM in **Zukunft ein zunehmendes Gewicht** bei strategischen Entscheidungen im Unternehmen bekommen (S. 19). 60 Prozent der Unternehmen sagen, dass die Politik ihre Vorschläge eher nicht umsetzt und 40 Prozent der Unternehmen sehen ihre Vorschläge eher häufig umgesetzt (S. 20).
- In 83 Prozent der Unternehmen verfügt der **Vorstand** bzw. die Geschäftsführung eher über ein Verständnis für politische Prozesse (S. 21).
- **Erfolgsindikator**: 65 Prozent der Unternehmen sind eher erfolgreich bei der Umsetzung von PA Zielen. Bei 35 Prozent besteht hingegen eher kein übereinstimmendes Zielinteresse zwischen Unternehmen und Politik nach dem Einsatz von PA (S. 21).

Teil 4: Biografische und demografische Aspekte des Leitungspersonals

- 44 Prozent des **Leitungspersonals** ist vorher (operativen) Tätigkeiten im Unternehmen nachgegangen, gefolgt von 35 Prozent im Bereich Presse und Medien sowie 27 Prozent im Bereich Politik (S. 23). 91 Prozent der Teilnehmer verfügen über einen **Hochschulabschluss**, 28 Prozent haben zudem promoviert. Politikwissenschaften wurden mit 24



- Prozent am häufigsten studiert, gefolgt von Jura und Volkswirtschaftslehre mit je 17 Prozent (S. 24).
- Die Hälfte der Teilnehmer arbeitet seit bis zu 6 Jahren in ihrem jetzigen Unternehmen. Die **Dauer im PA Bereich** im aktuellen Unternehmen beträgt im Durchschnitt $4\frac{3}{4}$ Jahre (S. 23).
 - **Geschlecht:** Männliche Teilnehmer sind mit 81 Prozent die überwältigende Mehrheit in der Studie. Unter dem Leitungspersonal der Unternehmensrepräsentanzen finden sich nur 14 Prozent Frauen, bei Mitarbeitern sind es 32 Prozent Frauenanteil (S. 24).

5 Summary of Key Findings

This survey study of Public Affairs Management (PAM) within German companies was conducted between April and June 2007.¹⁵ Out of 218 contacted large-scale enterprises 102 participated in the survey, which makes this study today's largest and most comprehensive one concerning public affairs issues in Germany. The aim of this study is to get an up-to-date quantitative picture of PAM and especially the corporate political activities of large-scale enterprises in Germany.

Since the German government moved from former capital Bonn to Berlin in 1999, an increasing number of companies have opened representative offices or introduced Public Affairs (PA) departments within their organizations. The strong role of business associations as the key players for representing corporate interests in Germany is being challenged by most large-scale enterprises. Reflecting this new development, researchers have just started to conduct studies in this field in order to gain valuable information about this development. The survey was divided into four sections and looked at issues such as:

¹⁵ The author would like to thank all participants for their contribution in this study and gratefully acknowledges the financial support by the German Research Foundation (DFG).

- **Organizational parameters** (e.g. development of staff numbers 1999 to 2010, PA budget 2007, form of organization, age of department and representative office, reporting level, and professional background of staff members)
- **Tasks and activities** (e.g. conversational partners and frequency of talks, frequency of PA activities, involvement at different administration levels, membership within business associations, and evaluation of PA)
- **Strategy types and obstacles** (e.g. long vs. short term strategy, internal and external obstacles, success indicator)
- **Biographical and demographical aspects** of management personnel (e.g. former positions, time within PA, education, gender and age)

The following points are the key findings of the study:

Part 1: Organizational parameters

- The average number of **PA employees** responsible for Germany rose from 3.1 in 1999 to 4.8 in 2007. This is an increase of 55 percent. Also, the average number of PA staff responsible for Europe doubled from 1.6 in 1999 to 3.2 in 2007 (p. 7). At the same time 15 percent of the companies already have more PA staff responsible for Europe than for Germany (p. 8).
- The majority of companies have a relatively small **PA budget** of up to 0.5 million Euro. 39 percent of the middle-ranking companies dispose of a budget of more than 0.5 and up to 2.5 million Euro. A relatively large PA budget with up to 2.5 million Euro is available for 19 percent of the companies (p. 9).
- While 35 percent are planning to increase their budget, 58 percent do not plan to increase their PA budget, and 8 percent assume they will need budget cuts until 2010 (p. 11).



Part 2: Tasks and activities

- List of PA **activities** in order of time involvement: 1. informal talks with political actors and work with business associations; 2. writing letters to political actors; 3. cooperation with other companies. Very seldom or never do large-scale enterprises work together with PA consultancies (p. 16). Half of the companies have up to 10 **business association** memberships (p. 17).
- With 93 percent, the federal **political level** is the one most frequent political level for PA to aim at. It is followed by the state administration level with 70 percent and ahead of the European level with 63 percent. The local administration level with 37 percent is ahead of the international level with 21 percent (p. 17).
- Half of the companies do not **evaluate** their PA activities (p. 18).

Part 3: Strategy types and obstacles

- For 86 percent of the companies, the majority of their **PA strategies** are future-oriented. 22 percent are more oriented towards crisis management. For 66 percent, PAM will gain more weight for **future strategic decisions** (p. 19). While 60 percent of the companies find their recommendations rather not **implemented into politics**, 40 percent find their suggestions rather implemented into political action (p. 20).
- In 83 percent of the companies, the **CEO** has a rather good understanding of political processes (p. 21).
- **Success indicator**: 65 percent are rather successful with their PAM. After employing PA, 35 percent find rather no matching interests between their position and the position within politics (p. 21).

Part 4: Biographical and demographical aspects of management personnel

- Before working in PA, 44 percent of the **management personnel worked** in operative business positions, followed by press and media positions with 35 percent, and political positions with 27 percent (p. 23). 91 percent of the participants have a **university degree**, and 28 per-

- cent hold a PhD title. 24 percent have studied political science, followed by law and economics with each counting for 17 percent (p. 24).
- Half of the participants have worked up to 6 years in their current company. The length of **time working within PA** in their current company is on average $4\frac{3}{4}$ years (p. 23).
 - **Gender:** 81 percent of the participants are male. Only 14 percent of leading positions are held by females, while within regular staff position the share is 32 percent (p. 24).

6 Literatur

Alemann, U. v. (2000): Vom Korporatismus zum Lobbyismus? Die Zukunft der Verbände zwischen Globalisierung, Europäisierung und Berlinisierung. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, (26-27), S. 3-6.

Althaus, M., Geffken, M., & Rawe, S. (Hrsg.). (2005): *Handlexikon Public Affairs*. Münster: Lit.

Busch-Janser, F. (2004): *Staat und Lobbyismus: Eine Untersuchung der Legitimation und der Instrumente unternehmerischer Einflussnahme*. Berlin/München: poli-c-books

Coen, D., & Grant, W. (Hrsg.). (2006): *Business and government: Methods and practice*. Leverkusen: Budrich.

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, S. 145-159.

Foundation for Public Affairs. (2005): *The State of Corporate Public Affairs*. Studie, Washington, D.C.



- Helfen, M. (2006): *Wirtschaftsverbände in Deutschland 2006: Zur Leistungsfähigkeit der politischen Organisationen der privaten Wirtschaft*. Aachen: RWTH Aachen.
- Köppl, P. (2000): *Public Affairs Management: Strategien & Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation*. Wien: Linde.
- Lianos, M., & Kahler, T. (2006): Die Rolle der Public-Affairs-Agenturen in Berlin. In: T. Leif and R. Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt: Lobbyismus in Deutschland*. Wiesbaden: VS, S. 290-301.
- Michalowitz, I. (2004): *EU lobbying - Principals, Agents and Targets: Strategic Interest Intermediation in EU Policy-making*. Münster: Lit.
- Münchow, A. v. (2005): *Strategische Allianzen im Bereich der politischen Interessenvermittlung*. Berlin/München: Johannsen und Kretschmer.
- Schendelen, M. P. C. M. (2003): *Machiavelli in Brussels. The art of lobbying the EU* (3. Aufl.). Amsterdam: Amsterdam Univ. Press.
- Speth, R. (2006): Wege und Entwicklungen der Interessenspolitik. In: T. Leif und R. Speth (Hrsg.), *Lobbyismus in Deutschland fünfte Gewalt: Unkontrolliert und einflussreich?* Wiesbaden: VS, S. 38-52.
- Streeck, W., Grote, J., Schneider, V., & Visser, J. (Hrsg.). (2006): *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*. London/New York: Routledge.
- Wagner, J. (2003): *Die fünfte Gewalt*. Die Zeit, Nr. 45, 30.10.2003.

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, S. 472-435.

Winter, T. v. (2007): Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung. In: R. Kleinfeld, A. Zimmer und U. Willems (Hrsg.), *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien*. Wiesbaden: VS, S. 217-239.



ARBEITSPAPIERE

der “Berliner Reihe zum Marketing”,

hrsg. vom Marketing-Department der Freien Universität Berlin,

Prof. Dr. Martin Eisend, Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp,

Prof. Dr. Alfred Kuß, Prof. Dr. Christina Sichtmann

1. Samy Saab

„Kundenbezogene Kommunikationsprozesse in der Vorkaufphase – Eine informationsökonomische Analyse am Beispiel investiver Leistungen“ (2006)

2. Michael Ehret

„The Evolution of Business Markets – New perspectives provided by the theory of the firm“ (2007)

3. Jan Siedentopp

„Public Affairs Management in Deutschland: Entwicklungen und Perspektiven“ (2007)