

**Linde**  
*international*

Köppl

# ADVANCED POWER LOBBYING

Erfolgreiche Public Affairs in Zeiten der Digitalisierung

Köppl

---

Advanced Power Lobbying

# Advanced Power Lobbying

Erfolgreiche Public Affairs  
in Zeiten der Digitalisierung

**Mag. Dr. Peter Köppl, MA**

Public Affairs Consultant, Wien

**Linde**  
*international*

**Zitiervorschlag:** Köppl, Advanced Power Lobbying (2017) Seite

---

### **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.

---

Hinweis: Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Fachbuch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Autors oder des Verlages ausgeschlossen ist.

ISBN 978-3-7143-0301-8 (Print)  
ISBN 978-3-7094-0809-4 (E-Book-PDF)  
ISBN 978-3-7094-0810-0 (E-Book-ePub)

© Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien 2017  
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)

Druck: Hans Jentsch & Co GmbH  
1210 Wien, Scheydgasse 31

Dieses Buch wurde in Österreich hergestellt.



**PEFC zertifiziert**  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen  
[www.pefc.at](http://www.pefc.at)



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, Druckerei Hans Jentsch & Co GmbH, UW Nr. 790



„I write (note: this book) about public affairs because I firmly believe that it is part of the democratic process. If a range of voices can be heard in policy and decision-making then, quite simply, we can end up with better laws. As government becomes more complex and the range of issues it has to deal with continues to expand then all involved require help and assistance. No one group has a monopoly on good ideas and expertise, so the more voices can be heard, the better.“

*Peter Köppl*

(Dieses Zitat, dem ich vollinhaltlich zustimme, stammt von *Stuart Thomson* [ed]: *Public Affairs. A Global Perspective*. Urbane, Croydon 2016, S xi)

# Vorwort

Als vor mittlerweile 16 Jahren „Public Affairs Management. Strategien und Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation“ erschien, das erste Buch von mir zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum, dachten viele bei Public Affairs an ein vorübergehendes Phänomen. Manche orteten „alten Wein in neuen Schläuchen“, viele vermuteten einfach nur eine neue Begrifflichkeit kreativer PR-Leute und viele hofften wohl auch, dass dieser „amerikanische Unsinn“ in unseren Breiten bald wieder Geschichte wäre.

Vor 13 Jahren veröffentlichte ich „Power Lobbying. Das Praxishandbuch der Public Affairs“, ein Fachbuch, das sich nicht nur zum Longseller entwickelte, sondern im deutschsprachigen Raum zu einer Triebfeder für die Entwicklung und Professionalisierung der Branche wurde. Einer der wesentlichen und für mich überraschendsten Kritikpunkte an „Power Lobbying“ war, dass die Aussagen und Anleitungen des Buches „zu viel Transparenz ins Politikmanagement“ gebracht hätten. Das war offensichtlich nicht allen recht. Dennoch, das Buch, geschrieben 2003, funktionierte als konkrete Handlungsanleitung für Praktiker ebenso wie als Orientierung zur Einrichtung von Public-Affairs-Abteilungen, als Nachschlagewerk zu Strategien und Instrumenten in Praxis und Lehre – so das zahlreiche Feedback von vielen Lesern.

2016 – die Welt ist eine andere geworden. Nicht nur die Auswirkungen von globalem Terrorismus, Migrationsströmen und Finanzkrisen prägen unsere heutige Welt, sondern auch die neuen Wege der Kommunikation („social media“), neue Wirtschaftsmodelle („sharing economy“) sowie neue Inhalte, Akteure und Prozesse der Politik bilden in Summe ein gänzlich anderes Unternehmensumfeld. Wir befinden uns inmitten der digitalen industriellen Revolution, die neue Lösungen für alte Probleme ebenso bietet wie neue Probleme, die nicht mit alten Lösungen bewältigt werden können. Das politische Diktat der leeren Kassen, der massiv gestiegene Anspruch an Transparenz in Wirtschaft und Politik, intensive gesellschaftliche Debatten zu den Themen Umverteilung und soziale Gerechtigkeit sowie völlig neue Formen der politischen Artikulation und Mitwirkung auf Basis von „social media“ prägen unsere neue Welt. Gesellschaft, Politik und Wirtschaft suchen Antworten darauf, kämpfen um ihre jeweilige Legitimation, treten in den Wettstreit der Ideen ein und beflügeln damit das Wesen einer lebendigen Demokratie.

Aber auch in dieser neuen Welt müssen natürlich die berechtigten Anliegen von Unternehmen, Verbänden und NGOs Wege der Durchsetzung finden. Auch wenn das Umfeld sich verändert, das Instrument dazu sind nach wie vor Public Affairs, die Außenpolitik von Unternehmen. Professionelle Public Affairs sind immer adaptiv, passen sich den Gegebenheiten an und gehen ihrer funktionalen Aufgabe nach. Die neue Welt, in der wir leben und arbeiten, verlangt von Public Affairs allerdings mehr Agilität und

mehr Flexibilität, um den politisch-legislativen Herausforderungen in einem oftmals tendenziell unternehmensfeindlichen Umfeld professionell, seriös und erfolgreich zu begegnen.

Die Funktion Public Affairs ist längst im Mainstream von Politik und Wirtschaft angekommen. Sie ist nichts Neues, nichts Besonderes mehr, Public Affairs sind eine Tatsache der Realpolitik. Tausende Public-Affairs-Jobs in Unternehmen, Verbänden, NGOs und Beratungsunternehmen sind eine substantielle eigenständige Branche geworden, mit universitären und außeruniversitären Ausbildungen, mit Kongressen und Branchenverbänden. Hie und da noch aufflackernde Debatten rund um das Thema der Legitimation von Lobbying und Public Affairs sind rein ideologischer Natur und meist bar jeder fachlichen und sachlichen Grundlage. Wem das eigeninitiative Management von Anliegen und Interessen ein Dorn im Auge ist – etwa weil man diesen Bereich exklusiv für sich beansprucht –, wird Public Affairs und Lobbying immer kritisieren.

Getrieben von zahllosen sogenannten „Lobbying-Skandalen“ und den davon vor allem für das politische System ausgelösten Krisen kommt es nach wie vor immer wieder zu Diskussionen um Begrifflichkeiten. Zum einen versucht sich „Interessenvertretung“ als „gut“ vom als „böse“ gebrandeten Lobbying zu distanzieren, was auf Basis der politikwissenschaftlichen Literatur und der Alltagspraxis allerdings nicht haltbar ist. Es besteht kein Widerspruch zwischen diesen beiden Bereichen, sondern Lobbying ist schlichtweg ein Instrument, das auch von Interessenvertretungen eingesetzt wird. Dem Begriff Lobbying haftet ein negatives Stigma an – nicht zuletzt bestärkt durch das abstruse Berufsverständnis einzelner Akteure. Vielfach wird daher versucht, den Begriff Lobbying zu vermeiden. „Advocacy“ ist einer jener neuen Termini, der stattdessen immer mehr zum Einsatz kommt – wobei dieser im deutschsprachigen Raum vor allem von NGOs verwendet wird, um sich von „Wirtschafts-Lobbying“ abzugrenzen. An der Verfasstheit und Etabliertheit von Public Affairs ändern auch diese Debatten um das Public-Affairs-Instrument Lobbying nichts. Für anbiedernde Hemdsärmeligkeit jener, die Lobbying halbwegs unfallfrei aussprechen können, ist längst kein Platz mehr.

Mit 1.1.2013 ist in Österreich das „Lobbying- und Interessenvertretungs-Transparenz-Gesetz (LobbyG)“ in Kraft getreten, womit Lobbying nicht nur einem Regulativ unterliegt, sondern damit endlich auch politisch anerkannt ist. Entsprechend dem Gesetz sind Lobbying-Unternehmen und deren Aufgabenbereiche, Unternehmen, die Unternehmenslobbyisten beschäftigen, Selbstverwaltungskörper und Interessenverbände in das automationsunterstützte Lobbying- und Interessenvertretungs-Register des Bundesministeriums für Justiz einzutragen. Das Register ist in wesentlichen Teilen öffentlich einsehbar.

Vor dem Hintergrund all dieser politischen Veränderungen und gesellschaftlichen Umbrüche sind die Techniken und Strategien der Public Affairs im Wesentlichen gleich geblieben beziehungsweise haben sie sich entsprechend dem Motto „adopt or adapt“ weiterentwickelt. „Advanced Power Lobbying“ greift daher natürlich auf den Grundstock der Beschreibung und Erklärung der Instrumente in „Power Lobbying“ zurück, verortet diese allerdings neu.

Basierend auf 25 Berufsjahren und der praktischen Tagesarbeit für in Summe rund 200 Unternehmen, Verbände und NGOs im Bereich Public Affairs habe ich dieses Buch für Praktiker geschrieben. „Advanced Power Lobbying“ ist für Vorstände, Generalsekretäre, Politiker sowie deren operative Public-Affairs-Manager und -Berater geschrieben. Denn ein effizientes und professionelles Zusammenspiel aller Akteure ist im Interesse der Unternehmen, der Politik und damit letztlich im Interesse der Gesellschaft. Das oftmalige Gegeneinander von Politik und Wirtschaft muss im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und einer erfolgreichen politischen Gestaltung der Gesellschaft ein Miteinander sein. Das bedingt jedoch, dass alle Akteure die Handlungsmuster und Sachzwänge des jeweils anderen kennen und verstehen. Dieses Buch leistet einen Beitrag dazu.

Ich bedanke mich bei *Christina Scheifinger* für die engagierte und akribische Unterstützung bei der Entwicklung und Erstellung dieses Buches.

Dieses Buch verwendet aus Gründen der leichteren Lesbarkeit durchgängig die grammatikalisch männliche Form – wohl wissentlich, dass ein Gutteil der erfolgreichen Public-Affairs-Profis Frauen sind.

Wien, im Jänner 2017

*Peter Köppl*



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
Public Affairs .....	XV
Das Buch in Zitaten .....	XVII
The CEOs Guide to Public Affairs .....	XIX
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	XXIII
Literatur und Quellen .....	XXV
<b>1. Public Affairs in Zeiten des Umbruchs .....</b>	<b>1</b>
1.1. Gesellschaftspolitischer Wandel .....	1
1.2. Kommunikations-Diät und Datenkompetenz .....	2
1.3. Am Weg in die Hyperdemokratie .....	2
1.4. Alarmisten, Aktivisten und Hysterie .....	4
1.5. Disruptoren der digitalen industriellen Revolution .....	5
1.6. Megatrends und Realpolitik .....	9
1.7. Parteienstaat unter Druck .....	11
1.8. Interessenvertretung und Lobbying als Synonyme .....	13
1.9. Verbetriebswirtschaftlichung der Interessenvertretung .....	14
1.10. Justizialisierung von Lobbying .....	15
1.11. Interessenvertretung als Geschäftsmodell .....	16
1.12. Marktförmige Koordination von Interessenvertretung bei NGOs und Gewerkschaften .....	17
1.13. Medienität: Öffentliche Aufmerksamkeit als gesellschaftlicher Leitwert .....	19
1.14. Lobbying als Legitimitätsstrategie .....	20
1.15. Stimmungsdemokratie .....	20
1.16. Postfaktische Politik .....	22
1.17. Public Affairs als Steuerungstool .....	24
1.18. Unternehmerische Außenpolitik neu gedacht .....	26
1.19. It's your Stakeholders, stupid! .....	28
1.20. Corporate Governance und Public Affairs .....	30
1.21. Verantwortung, Engagement und Reputation .....	32
1.22. Soft Policy und Advanced Lobbying .....	34
<b>2. Public-Affairs-Instrumente .....</b>	<b>38</b>
2.1. Corporate Affairs .....	38
2.2. Arena-Analyse .....	46

2.3.	Political Audit .....	48
2.4.	Policy-Analyse .....	49
2.5.	Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management .....	49
2.5.1.	Kategorien von Anspruchsgruppen .....	53
2.5.2.	Instrumente des Stakeholder-Managements .....	56
2.5.3.	Arena-Grenzen und Arenen der Auseinandersetzung .....	57
2.6.	Issues-Analyse und Issues-Management .....	58
2.6.1.	Elemente der Evaluierung von Issues .....	60
2.6.2.	Issues-Management .....	62
2.6.3.	Instrumente des Issues-Managements .....	64
2.7.	Risikoanalyse und Risikomanagement .....	64
2.8.	Krisenmanagement .....	67
2.9.	Government Relations .....	70
2.9.1.	Netzwerke managen .....	75
2.9.2.	Netzwerke nutzbar gestalten .....	77
2.10.	Lobbying .....	78
2.10.1.	Lobbying im Verbändestaat .....	80
2.10.2.	Lobbying versus Interessenvertretung? .....	84
2.10.3.	Die Logik des Lobbyings .....	86
2.10.4.	How to Lobby .....	89
2.10.5.	Planungs- und Analysephase im Lobbying .....	91
2.10.6.	Zieldefinition im Lobbying .....	93
2.10.7.	Planungsprozess im Lobbying .....	95
2.10.8.	Lobbying-Instrumente .....	99
2.10.9.	Direktes Lobbying .....	99
2.10.10.	Indirektes Lobbying .....	101
2.10.10.1.	Indirektes Lobbying über Interessenkoalitionen .....	102
2.10.10.2.	Indirektes Lobbying über Cross-Lobbying .....	102
2.10.10.3.	Indirektes Lobbying über Grassroots .....	103
2.10.10.4.	Indirektes Lobbying über politische Inserate .....	104
2.10.10.5.	Unterstützung von Politikern als Lobbying- Instrument .....	104
2.10.11.	Erfolgskontrolle im Lobbying .....	105
2.10.12.	Effizientes Lobbying step by step .....	106
2.11.	Reputation, Perception und Corporate Citizenship .....	108
2.11.1.	Corporate Citizenship .....	113
2.11.2.	Corporate Social Responsibility und Corporate Governance .....	117
2.11.3.	Die drei zentralen Verantwortungsbereiche eines Unternehmens .....	119
2.11.4.	CSR-Politik .....	121
2.11.5.	Corporate Governance .....	122
2.11.6.	Der CSR-Management-Leitfaden .....	124
2.11.7.	Community Relations und Corporate Volunteering .....	128

2.12.	Strategische Medienarbeit und PR .....	131
2.12.1.	Public Relations .....	132
2.12.2.	Public Affairs und Public Relations .....	134
2.12.3.	Medienarbeit als Instrument der Public Affairs .....	134
2.12.4.	Konflikte, Gerüchte und Druck von außen .....	137
2.13.	Meinungsforschung, Gutachten, Studien und Expertisen .....	140
<b>3.</b>	<b>Digital Public Affairs</b> .....	<b>144</b>
3.1.	Was sind Digital Public Affairs? .....	146
3.2.	Revolution, Buzzword oder Ergänzung der Tool-Box? .....	149
3.3.	Taktiken der Digital Public Affairs .....	152
3.4.	Die digitale Public-Affairs-Präsenz .....	154
3.5.	Visual Storytelling .....	155
3.6.	Ist digital das neue Normal? .....	157
<b>4.</b>	<b>Public-Affairs-Strategien</b> .....	<b>159</b>
4.1.	Zielfindung mit SMART .....	160
4.2.	Corporate Political Strategy .....	160
4.3.	Wie formuliert man eine Strategie? .....	164
4.4.	Die Strategie der Triangulation .....	166
4.5.	Campaigning: Die Grundregeln des Managements politischer Kampagnen .....	167
4.6.	Botschaften-Design: Spin Doctoring und Message Development .....	172
4.7.	Framing .....	173
4.8.	Politisches Narrativ: Botschaften-Box und Botschaften-Pyramide .....	175
4.9.	Wording: 10 Regeln effektiver Sprache .....	178
4.10.	Operationale Strategie .....	180
<b>5.</b>	<b>Evaluierung von Public Affairs</b> .....	<b>183</b>
5.1.	Auftragskontrolle .....	183
5.2.	Prozess- und Erfolgskontrolle .....	184
5.3.	So werden Public Affairs gemessen .....	186
5.4.	Evaluation von Public Affairs am Beispiel Entscheidungs- beeinflussung .....	187
<b>6.</b>	<b>Public-Affairs-Set-up: intern und extern</b> .....	<b>189</b>
6.1.	Anforderungen an Public-Affairs-Officer .....	190
6.2.	Interne Public Affairs .....	193
6.3.	Die Public-Affairs-Abteilung .....	195
6.4.	Hürden des effizienten Public-Affairs-Managements .....	196
6.5.	Unternehmensinterne Organisation von Public Affairs .....	198
6.5.1.	Wie Public Affairs operative Unternehmenseinheiten unterstützen .....	199
6.5.2.	Die ersten Schritte des internen Public-Affairs- Managements .....	200
6.6.	Funktionalität und Rolle von externen Public-Affairs-Beratern .....	202
6.6.1.	Wie findet man Public-Affairs-Berater? .....	204
6.6.2.	Zusammenarbeit und Briefing .....	207

<b>7. Ethische und rechtliche Rahmenbedingungen</b> .....	208
7.1. Ethische und berufsethische Fragen .....	208
7.2. Rechtliche Rahmenbedingungen für Lobbying .....	211
7.3. Das österreichische LobbyG: Lobbying- und Interessenvertretungs- Transparenz-Gesetz .....	214
7.4. Verhaltenskodizes .....	233
7.4.1. Der Verhaltenskodex der Österreichische Public Affairs- Vereinigung (ÖPAV) .....	233
7.4.2. Der de'ge'pol-Verhaltenskodex (Deutsche Gesellschaft für Politikberatung) .....	236
7.4.3. Die Standesregeln der Schweizerischen Public Affairs Gesellschaft (SPAG) .....	238
7.4.4. Das Transparenzregister der EU-Institutionen .....	241
7.4.5. Der Verhaltenskodex des EU-Transparenzregisters .....	242
<b>8. Advanced Power Lobbying</b> .....	246
8.1. Stimmungsdemokratie .....	246
8.2. Öffentliche Aufmerksamkeit als gesellschaftlicher Leitwert .....	248
8.3. Public Affairs – It's a people's business .....	249
8.4. Public Affairs is becoming more public .....	250
Stichwortverzeichnis .....	253

# Public Affairs

Public Affairs sind eine kritische Unternehmensfunktion mit der Aufgabe, das wirtschaftliche Klima eines Unternehmens durch die Beeinflussung von Regierungen, Behörden, Parteien, Meinungsbildnern und der öffentlichen Meinung zu verbessern. Etwa durch die Begrenzung der negativen Auswirkungen der Aktivitäten von Politik und Gesellschaft, die das Unternehmen betreffen. Oder durch die Herbeiführung und Nutzung von Chancen für wirtschaftliche Erfolge.

Dabei geht es im Wesentlichen um den Erhalt des Handlungsspielraums eines Unternehmens, der durch politische und gesetzliche Entscheidungen sowie gesellschaftliche Anspruchsgruppen laufend beeinflusst wird. Public Affairs sind als Managementfunktion verantwortlich für die Interpretation des Unternehmensumfeldes sowie die aktive Bearbeitung dieses Umfeldes. Dadurch kann die Erreichung der Unternehmensziele maßgeblich unterstützt werden, es können Konfliktkosten gering gehalten werden, die Realisierung von sensiblen Projekten kann erleichtert und der Erfolg von Vertriebsmaßnahmen optimiert werden.

Public Affairs sind ein erprobtes, effizientes und effektives Managementsystem zur konsequenten Artikulation und Durchsetzung der Unternehmensinteressen. In Zeiten steigender politischer Dynamik sowie regulatoriver Dichte und neu entstehender gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen auf nationaler und internationaler Ebene sind Public Affairs heute mehr als je zuvor Teil der kaufmännischen Sorgfaltspflicht.

# Das Buch in Zitaten

Ein kurzer inhaltlicher Überblick in Form ausgewählter Zitate.

„Für mich als Entscheider auf der Empfängerseite sind zunächst einmal alle Lobbyisten gleichberechtigte Vertreter spezieller Interessen, mit zumindest von ihrer Warte aus berechtigten Interessen, die ihrem Auftrag und ihrer Funktion entspringen. Sie gehören zum politischen Geschäft dazu und ohne deren Zutun wäre gesetzgeberisch Arbeit nur unvollständig leistbar. Kaum ein noch so gründlicher Gesetzesinitiator könnte für sich in Anspruch nehmen, einen Entwurf auf alle Auswirkungen in die verschiedensten Bereiche des gesellschaftlichen Lebens geprüft zu haben. Für eine komplette und ausgewogene nachhaltige Gesetzgebung brauchen wir auch die Politikberatung der Lobbyisten.“

*Martin Schulz, ehemaliger Präsident des Europäischen Parlaments*

„In einer Demokratie haben die Regierten das Recht auf Zugang zu den Regierenden. [...] In einer demokratisch-pluralistischen Gesellschaft ist Lobbying ein Gebot für ein Unternehmen, das die Rahmenbedingungen für seinen geschäftlichen Erfolg mitgestalten will.“

*Hans Merkle*

„Es ist im Interesse aller, wenn sachlicher und seriöser mit der Trennung von Lobbying als demokratiepolitisch legalem und legitimem Instrument der Interessenvertretung und Korruption als klar definiertem Strafrechts-Verstoß umgegangen wird. Lobbying muss weg vom negativen Image der Deals hinter verschlossenen Türen, hin zu offener und transparenter Interessenvertretung!“

*Transparency International – Austrian Chapter („Lifting the Lid on Lobbying“)*

„Public Affairs, verstanden als das Management von Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, leistet einen wesentlichen Beitrag zur außenpolitischen Identität einer Organisation und ist vor diesem Hintergrund ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor und Legitimationsstifter für Unternehmen. [...] Wir verstehen Public Affairs und Corporate Governance deshalb als zwei Seiten einer Medaille. Sie sind die Innen- und die Außenpolitik eines Unternehmens.“

*Andreas Hugi/Ronny Kaufmann*

„Lobbying serves an important function in politics – by putting forward the views of stakeholders to policy makers, it helps in the development of better legislation.“

*Introducing a Statutory Register of Lobbyists,  
Consultation Paper, January 2012, HM Government*

„Es ist nicht Aufgabe des Lobbyings, zu gefallen und zu verführen, sondern zu überzeugen. Dazu braucht es keine schillernden Events und Empfänge. Lobbying soll ohnehin durch Argumente wirken und nicht durch Glitzer, Glamour, Events, Aufmerksamkeiten und Geschenke.“

*Christoph Strässer/Frank Meerkamp*

„Politik und Würste haben eines gemeinsam: Man sieht besser nicht, wie sie gemacht werden.“

*Otto von Bismarck*

„Wir müssen uns begreifbar machen, dass Macht sich neu definiert. Macht sitzt beim Nachfrager und nicht beim Anbieter. Das heißt, wir bekommen einen extrem starken Kunden, wir bekommen einen extrem starken Mitarbeiter, und wir bekommen einen extrem starken Bürger.“

*Jens Rosbach*

„Hinsichtlich der Ziele und Zweckbestimmung lassen sich Digital Public Affairs als eine Ausweitung der klassischen PA beschreiben: Digital Public Affairs ist eine Form der Interessensvertretung, bei der hauptsächlich – jedoch zusätzlich zu den erprobten Kommunikationsmitteln – die Mechanismen des Web 2.0 zur Einflussgewinnung auf die Politik genutzt werden.“

*Jessica Einspänner*

„Jeder verärgerte Bürger mit einem Smartphone und Zugang zu Internet und sozialen Medien kann in Sekunden eine globale Öffentlichkeit erreichen. Den wirtschaftlichen Schaden sowie den Schaden an der Unternehmens-Reputation, den ein Einzelner oder eine kleine Gruppe heute verursachen kann, kann katastrophal sein.“

*Witold Henisz*

„Reputation ist die generelle Einschätzung eines Unternehmens durch seine Stakeholder. Die Corporate Reputation ist demnach die Summe der emotionalen Reaktionen von Kunden, Investoren, MitarbeiterInnen und der Öffentlichkeit gegenüber einem Unternehmen – ob gut oder schlecht, schwach oder stark.“

*Charles Fombrun*

„Today it is easier and cheaper than ever before to create negative echo chambers around corporations.“

*Joe Pounder*

„For politicians, Twitter is as important as access to water and electricity.“

*Peter Altmaier*

„Auch in Österreich hat das Politikverständnis Einzug gehalten, das Regierungshandeln vorrangig als medienzentriertes Aufmerksamkeitsmanagement zu verstehen ist, das sich dazu aller moderner Kommunikationstechnologien bedient.“

*Fritz Plasser*

„Denken ist, entgegen landläufigen Meinungen und Mythen, nie faktenbezogen und rational im klassischen Sinne. Wir treffen nie Entscheidungen, in dem wir ‚rein sachlich und objektiv‘ Fakten gegeneinander abwägen. [...] Das gilt auch für die Politik. Frames, nicht Fakten, bedingen unser Entscheidungsverhalten.“

*Elisabeth Wehling*

„Der ideale Public-Affairs-Manager ist wie Sokrates, der beständig Fragen stellt, zuhört und das Gehörte hinterfragt. Er ist wie Max Weber, der durch geduldiges Vorbereiten und Analysieren die richtigen Antworten parat hat. Und er ist wie Niccolò Machiavelli, der die sich daraus formentenden Interessen geschickt vertritt.“

*Rinus van Schendelen*

„Wer will, dass ihm andere sagen, was sie wissen, muss ihnen sagen, was er weiß, denn das beste Mittel, Informationen zu erhalten, ist es, Informationen zu geben.“

*Niccolò Machiavelli*

„Alles, was wir hören, ist eine Meinung – keine Tatsache. Alles, was wir sehen, ist eine Perspektive – keine Wahrheit.“

*Marc Aurel*

# The CEOs Guide to Public Affairs

Weltweit reagieren Unternehmen und Verbände auf den Wandel von Medien und Werten, ökologische Herausforderungen, Zweifel am Wirtschaftssystem und die globale Öffentlichkeit mit neuen Anforderungsprofilen an ihre Public-Affairs-Manager. Neue Rollenbilder für Public-Affairs-Manager bilden sich als Antwort auf diese transformativen Kräfte heraus. Verschärft wird der Druck durch die gesellschaftlichen Akteure, denn speziell bei NGOs und Bürgergruppen lässt sich eine Amerikanisierung der Strategien feststellen, im Sinne von aggressivem Campaigning.

Public Affairs sind keine Technologie. Es zählt die persönliche Integrität der Public-Affairs-Akteure. Anstelle lauter, bunter Ad-hoc-Interventionen, die sich technologisch anbieten, zählt langfristig nur die kontinuierliche Vertrauensarbeit. Denn erfolgreiches Lobbying benötigt regelmäßige Begegnungen und eine am politischen System ausgerichtete Strategie. It's a people's business.

Seit langer Zeit besteht daher auch die Grundannahme, dass Public Affairs primär auf Kontakten und exzellenter Reputation der Akteure basieren. Die Annahme, dass politische Entscheidungen geändert werden können, rein auf Basis guter Arbeitskontakte zu Politik und Verwaltung, hat sich über Jahrzehnte schlicht und einfach immer und immer wieder bewährt. Diese Logik entstammt der Entstehung von Public Affairs und der dieser Funktion innewohnenden Logik – kurz gesagt, bevor das Internet entstand und vor dem astronomischen Anstieg an Stakeholdern, die alle Mitsprache an politischen Entscheidungen verlangen. Heute arbeiten Public Affairs daher auf Basis eines kontinuierlichen Multi-Stakeholder-Dialogs mit dem umfassenden Verständnis und Wissen jener Issues, die die Gesellschaft beeinflussen können.

Moderne Public Affairs sind ein Hybrid zwischen dem auf persönlicher Reputation des Akteurs aufbauenden Dialog mit einer Vielzahl an Stakeholdern, basierend auf gemeinsamen Interessen sowie dem punktuellen und spezifischen Einschreiten bei politischen Entscheidungen, die den Handlungsspielraum des Unternehmens beeinflussen. Politische Entscheidungen entstehen – nicht mehr nur – im Vakuum, sondern werden von einem komplexen Stakeholder-Ökosystem mit ganz unterschiedlichen Interessen und Intentionen produziert. Dieses neue Normal zu navigieren, neben dem Punkt-zu-Punkt-Lobbying kontinuierlich mit Politikern, Beamten, NGOs, Verbänden, Kammern, Wissenschaftlern, Aktivisten und Medien zu arbeiten, ist die Job description moderner und professioneller Public Affairs.

Public Affairs sind heute als integraler Bestandteil aller unternehmerischen Entscheidungen zu sehen. Ganzheitlichen verstanden bieten Public Affairs jeder Organisation eine ganze Breite an greifbaren Vorteilen, von der Unterstützung bei der Erkennung



und Nutzung potenzieller Marktchancen über die Reduzierung von Risiken aus dem Unternehmensumfeld bis hin zur Entwicklung und dem Schutz der Reputation, die bekanntlich ein immaterieller Vermögenswert ist.

Wie kann der Nutzen von Public Affairs durch die Unternehmensführung freigelegt werden?

- Gebt den Public Affairs Aufmerksamkeit und Zeit: das bedeutet, Meetings mit Public Affairs zu machen, rasch auf deren Informationen und Anfragen zu reagieren und die Funktion direkt an die Geschäftsleitung anzubinden
- Public Affairs in die Strategie-Entwicklung integrieren: wenn Public Affairs nur nacharbeiten dürfen, können sie ihr Potenzial nicht an den Tag legen
- Eine direkte, ungefilterte Reporting-Line einrichten: wenn die Empfehlungen und Informationen der Public Affairs an die Geschäftsleitung durch – vielleicht sogar einen Nicht-Experten – gefiltert und damit bewertet werden, sind sie weitgehend nutzlos

Was müssen Public Affairs tun, um eine effiziente und effektive CEO-Unterstützung leisten zu können?

- Fokussierung auf die Unternehmens-Ziele und Demonstration, wie Public Affairs die Zielerreichung unterstützen und optimieren können: eigene Pet-Projects interessieren ebenso wenig wie Empfehlungen, die an den Unternehmenszielen vorbeigehen
- Passende Reportings aufsetzen – get the information to the right people, at the right time and in the right way: eben nicht nur extern, sondern vor allem auch unternehmensintern
- Ideen aktiv einbringen sowie das Management direkt fragen und einbinden: CEOs, Vorstände, Public-Affairs-Teams und externe Berater haben alle ihre Rolle – good public affairs is a joint effort

### Corporate Foreign Diplomacy

2013 startete Greenpeace eine Online-Kampagne gegen die Pläne von Shell, in der Arktis nach Öl zu bohren. Ein You-Tube-Video, eine interaktive Webseite und ein Twitter-Feed wurden binnen kurzer Zeit millionenfach weltweit geteilt und kommentiert sowie von vielen Medien übernommen. Anstatt Schlauchboote mit Aktivisten kameragerecht eine Öl-Plattform besetzen zu lassen, war Greenpeace in diesem Fall in der Lage, einen reputationsschädigenden Angriff umzusetzen, ohne sich dabei die Füße nass zu machen – „a social media nightmare“, schreibt *Witold Henisz* in seinem Buch „Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholders.“ „Nicht alle Unternehmenskrisen erreichen globale Aufmerksamkeit und nicht alle Krisen werden von globalen NGOs ausgelöst, die über jahrzehntelange Kampagnenerfahrung und enorme Budgets verfügen“, so der Management-Professor der Wharton School. „Jeder verärgerte Bürger mit einem Smartphone und Zugang zu Internet und sozialen Medien kann in Sekunden eine globale Öffentlichkeit erreichen. Der wirtschaftliche Schaden sowie der Schaden an der Unternehmens-Reputation, den ein Einzelner oder eine kleine Gruppe heute verursachen kann, können katastrophal sein.“

Vor allem Unternehmen, die in fremde Länder und Märkte expandieren, in denen kulturelle, rechtliche und ethische Unterschiede zum Herkunftsland bestehen, stehen daher

sowohl lokal als auch international unter penibler Beobachtung und sind in dieser Hinsicht gefährdet. Fremde Märkte bedeuten mehr Stakeholder, mit denen zu kooperieren ist, mehr Stakeholder, die in ihren Ideologien, ihren Wirtschaftskonzepten, Einstellungen zu multinationalen Unternehmen, ihrer Landessprache, -geschichte und -kultur von den Stakeholdern am Heimmarkt abweichen. *Henisz* Ansatz der Corporate Diplomacy-Corporate Diplomacy vereint Lobbying, Kommunikation und CSR zu einem strategischen Instrument, um solche Risiken erkennen und steuern zu können. Er stellt eine Unternehmenskultur in den Raum, die die Stakeholder-Anliegen in die strategische Businessplanung eines Unternehmens ebenso integriert wie in die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den externen Stakeholdern. „Corporate diplomacy is the senior-level capability to build and maintain relationships with external stakeholders and deliver on the greatest needs or the greatest objectives of those stakeholders in a way that delivers shareholder value.“ Corporate Diplomacy kann daher über Erfolg oder Scheitern bei der Expansion in fremde Märkte entscheiden. Ohne gute Stakeholder-Beziehungen im Zielland drohen höhere Risiken mit drastischeren Auswirkungen, weil sie rasch im Rampenlicht einer globalen Öffentlichkeit stehen.

Geopolitische Risiken, Cyberattacken, Finanzkrisen und wirtschaftlicher Abschwung sind allgegenwärtig. Die russische Invasion auf der Krim etwa oder der Terror des Islamischen Staates stellen auch für Unternehmen spezielle Herausforderungen im allgemeinen Klima der Destabilisierung dar, ebenso wie die steigende Zahl an bilateralen und multilateralen Wirtschaftssanktionen gegen Länder als Instrument der staatlichen Außenpolitik. Multinationale Unternehmen integrieren daher mehr und mehr außenpolitische Expertise in ihre globalen Aktivitäten, eine „Corporate Foreign Policy“, die es den Unternehmen ermöglicht, in diesen schwierigen Umgebungen zu reüssieren. „To navigate the geopolitical complexity of the modern world, companies have to, in effect, ‘privatize’ foreign policy – that is, they must internalize many of the elements traditionally employed by statecraft.“ (*Chipman*, 2016)

Für Staaten bedeutet Außenpolitik kurz zusammengefasst, ihre Interessen zu definieren, Informationen zu sammeln und auszuwerten, regionale und lokale Verbündete zu finden sowie ein förderliches Klima für die eigenen Anliegen zu gestalten. Im Rahmen seiner diplomatischen Beziehungen muss ein Land auf die kulturellen Gegebenheiten des Gastlandes Rücksicht nehmen, sein Verhalten anpassen, ohne jedoch von seinen Interessen abzugehen. *Chipman*: „Multinational companies must do all these things and more.“ Unternehmen müssen ihre Reputationen global aktiv steuern und kontrollieren, da sie einen maßgeblichen Faktor der Corporate Diplomacy darstellen. Und so wie Regulierungen, Gesetze und Finanzen regelmäßig sorgfältig bewertet werden, müssen auch geopolitische Analysen und Bewertungen Eingang in unternehmerische Entscheidungen finden. Zu einer „geopolitischen Due Diligence“ gehören folgende Aspekte: transnationale und internationale Risiken bewerten, regionale politische Trends beachten, interne Risiken in den Zielländern analysieren und dabei auf die Risiken im Heimmarkt nicht vergessen. „The reality in the 21<sup>st</sup> century is that companies cannot escape politics, nor can they consistently pretend to be politically neutral. The answer is to embrace the need to engage politically and diplomatically“, resümiert *Chipman*, Direktor des „International Institute for Strategic Studies“ in London.

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb 1:	Kategorien von Anspruchsgruppen .....	52
Abb 2:	Die Beziehung eines Unternehmens zu seinen sekundären Stakeholdern .....	53
Abb 3:	Entstehung und Entwicklung von Issues .....	59
Abb 4:	Das Issue: Brennpunkt vielfältiger Interessen .....	60
Abb 5:	Verlauf eines Issues .....	63
Abb 6:	Die Botschaften-Pyramide .....	177
Abb 7:	Politische Handlungsspielräume .....	181
Tab 1:	Grundlage des professionellen Public-Affairs-Managements: Arena Analysis .....	46
Tab 2:	Wesentliche Elemente eines Issues .....	61
Tab 3:	Außerökonomische Kriterien der Unternehmensbewertung .....	117
Tab 4:	Smart-Regel .....	160
Tab 5:	Varianten einer politischen Unternehmensstrategie .....	161
Tab 6:	Message Box .....	177
Tab 7:	Entscheidungsvektoren im Public-Affairs-Management .....	195
Tab 8:	Wie Public Affairs operative Unternehmenseinheiten unterstützen .....	199

# Literatur und Quellen

- Adkins, S. (1999). *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Althaus, M. (2001). *Kampagne! Neue Marschrouten politischer Strategie für Wahlkampf, PR und Lobbying*. Münster: Lit-Verlag
- Altmann, B. W. (1999). *Transformed Corporate Community Relations: A Management Tool For Achieving Corporate Citizenship*. In: Business and Society Review, Journal of the Center for Business Ethics at Bentley College. (S 43). Boston: Blackwell Publishers
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften. (1993). *Ein offener und strukturierter Dialog zwischen Kommission und den Interessensgruppen*. Nr 93/C63/02. Dokument online verfügbar (abgerufen am 27.8.2016): <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=OJ:C:1993:063:FULL&from=de>
- Bazil, V. (2001). Reputation Management. In: Bentele, G./Piwinger, M./Schönborn, G. (Hrsg). *Kommunikationsmanagement*. Strategie, Wissen, Lösungen [Loseblattsammlung]. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Bender, G./Milde, G./Pehlert, J. (2016). *Disruptive Affairs*. Neue Denkansätze für Kommunikatoren im Zeitalter digitaler Transformation. Berlin/Kassel: B&S Siebenhaar Verlag & Medien
- Bender, G./Werner, T. (Hrsg). (2010). *Digital Public Affairs*. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. Berlin: Helios Media GmbH
- Berry, J. M. (1977). *Lobbying for the people*. The Political Behaviour of Public Interest Groups. Princeton: Princeton University Press
- Beyme, K. (1980). *Interessengruppen in der Demokratie*. (5. Auflage). (S 202). München: Piper
- Bogner, F. M. (1990). *Das neue Denken*. Strategien, Konzepte, Maßnahmen. Fallbeispiele effizienter Öffentlichkeitsarbeit. Wien: Ueberreuter
- Burkart, R. (1998). *Kommunikationswissenschaft*. Grundlagen und Problemfelder. (3. Auflage). Wien: Böhlau
- Chipman, J. (2016). *Why your Company Needs a Foreign Policy*. In: Harvard Business Review. Dokument online verfügbar (abgerufen am 27.10.2016): <https://hbr.org/2016/09/why-your-company-needs-a-foreign-policy>
- Cigler, A. J./Loomis, B. A. (Hrsg). (1991). *Interest Group Politics*. (3. Auflage). Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press Inc
- Clausewitz, C. (1990). *Vom Kriege*. Augsburg: Weltbild Verlag
- Clavell, J. (1983). *Sun Tzu – The Art of War*. New York: Delta, Bantam Doubleday Dell
- Dagger, S./Kambeck, M. (Hrsg). (2008). *Politikberatung und Lobbying in Brüssel*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, Springer Fachmedien Wiesbaden

- Dennis, L. (Hrsg.). (1996). *Practical Public Affairs in an Era of Change*. A Cuttingedge Communications Guide for Business, Government and College. Michigan: Public Relations Society of America
- Einspänner, J. (2010). Digital Public Affairs – Lobbyismus im Social Web. In: Bender, G./Werner, T. (Hrsg). *Digital Public Affairs*. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. (S 19 ff). Berlin: Helios Media GmbH
- European Public Relations Confederation. (1991). *Public Affairs*. Tampere
- Ewen, S. (1996). *PR! A Social History of Spin*. New York: Basic Books, Perseus Books Group
- Filzmaier, P./Fährnrich, B. (2014). Public Affairs. Kommunikation mit politischen Entscheidungsträgern. In: Zerfaß, A./Piwinger, M. (Hrsg). *Handbuch Unternehmenskommunikation*. (S 1185 ff) Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Fleishman-Hillard/Ipsos (1999). *Report on European Attitudes Towards Corporate Community Investment*. Executive Summary
- Florian, D./Roggenkamp, K. (2010). Noise versus Influence? Werkzeuge für eine Digital-Public-Affairs-Strategie. In: Bender, G./Werner, T. (Hrsg). *Digital Public Affairs*. Social media für Unternehmen, Verbände und Politik. (S 53 ff). Berlin: Helios Media GmbH
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation*. Realising Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business Review Press
- Fuchs, D./Graf, A. (2015). Interessenvertretung in der globalisierten Welt. In: Speth, R./Zimmer, A. (Hrsg). *Lobby Work*. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie. (Band 47). (S 105 ff). Wiesbaden: Springer Verlag
- Gardner, J. N. (2014). Innen- und Außenpolitik des Unternehmens aus Beratersicht. In: Hugi, A./Kaufmann, R. (Hrsg). *Innen- und Außenpolitik von Unternehmen*. Corporate Governanve und Public Affairs in der Praxis – ein Managementbuch. (S 75 ff). Bern: Stämpfli Verlag
- Gladwell, M. (2000). *Tipping Point*. Wie Kleine Dinge Großes Bewirken Können. Berlin: Berlin Verlag
- Göbel, E. (1992). *Das Management der sozialen Verantwortung*. Berlin: Duncker & Humblot
- Grunig, J. E. (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. In: Moss, D./MacManus, T./Vercic, D. (Hrsg). *Public relations research: An international perspective*. (S 3–48). London: International Thomson Business Press
- Harris, P./Moss, D. (2001). *In search of public affairs: A function in search of an identity*. In: Journal of Public Affairs. (Vol 1). (Nr 2). (S 102–110). Dokument online verfügbar (abgerufen am 29.8.2016): <http://phil-harris.com/wp-content/uploads/In-Search-of-public-affairs.pdf>
- Harris, T. L. (1998). *Value-Added Public Relations*. The Severt Weapon of Integrated Marketing. Lincolnwood: NTC Business Books
- Heniz, W. (2014). *Corporate Diplomacy: Building Reputations and Relationships with External Stakeholder*. Austin: Greenleaf Publishing
- Hofer, T. (2010). *Die Tricks der Politiker*. Wien: Ueberreuter
- Hoffmann, T. (2010). Transparenz und Dialog: Ethische Herausforderungen der Digital Public Affairs. In: Bender, G./Werner, T. (Hrsg). *Digital Public Affairs*. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. (S 301 ff). Berlin: Helios Media GmbH

- Horx, M. (2016). *Mythos Disruption*. Ein Gespenst geht um in Europa – in der Ökonomie, der Politik, in der ganzen Welt, ganz besonders aber auf Wirtschaftskongressen. Sein Name: Disruption. Dokument online verfügbar (abgerufen am 27.9.2016): <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/innovation-und-neugier/der-mythos-disruption/>
- Hugi, A./Kaufmann, R. (Hrsg). (2014). *Innen- und Außenpolitik von Unternehmen*. Corporate Governance und Public Affairs in der Praxis – ein Managementbuch. Bern: Stämpfli Verlag
- Jordan, A. G. (1991). *The Commercial Lobbyists: Politics for Profit in Britain*. Aberdeen: Aberdeen University Press
- Kennedy, A. (2001). *Das Ende des Shareholder-Value*. Warum Unternehmen zu langfristigen Wachstumsstrategien zurückkehren müssen. München: Financial Times Prentice-Hall/Pearson Education Deutschland GmbH
- Klose, A. (1987). *Machtstrukturen in Österreich*. Wien: Signum Verlag
- Köppl, P. (1998). Contract Lobbying: Beeinflussung als Dienstleistung. In: Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hrsg). *Lobby Management*. Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge. (Management-Perspektiven Band 4). (S 77–89). Wien: Linde Verlag
- Köppl, P. (1998). Lobbying als strategisches Interessenmanagement. In: Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hrsg). *Lobby Management*. Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge. (Management-Perspektiven Band 4). (S 1–35). Wien: Linde Verlag
- Köppl, P. (2000). *Public Affairs Management*. Strategien und Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation. Wien: Linde Verlag
- Köppl, P. (2001). *The acceptance, relevance and dominance of lobbying the EU Commission – A first-time survey of the EU Commission’s civil servants*. In: Journal of Public Affairs. (Volume 1). (Issue 1). (S 69–80).
- Köppl, P. (2003). Die Macht der Argumente. Lobbying als strategisches Interessenmanagement. In: Althaus, M. (Hrsg). *Kampagne! 3*. Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying. Münster: Lit-Verlag
- Köppl, P. (2003). *Kein Platz für Amateure*. In: politik&kommunikation. (Ausgabe 3). (S 28). Berlin
- Köppl, P. (2003). *Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs*. Wie professionelles Lobbying die Unternehmenserfolge absichert und steigert. Wien: Linde Verlag
- Köppl, P. (2005). Arenaanalyse/Umfeldanalyse. In: Althaus, M./Geffken, M./Rawe, S. (Hrsg). *Handlexikon Public Affairs*. (Band 1). (S 13–15). Münster: Lit-Verlag
- Köppl, P. (2005). Grassroots Lobbying. In: Althaus, M./Geffken, M./Rawe, S. (Hrsg). *Handlexikon Public Affairs*. (Band 1). (S 186–188). Münster: Lit-Verlag
- Köppl, P. (2005). Lobbying als Beruf. In: Busch-Janser, F./Gerding, S./Voigt, M. (Hrsg). *Politikberatung als Beruf*. (S 71 ff) Berlin/München: Poli-c-books
- Köppl, P. (2005). Lobbying. In: Althaus, M./Geffken, M./Rawe, S. (Hrsg). *Handlexikon Public Affairs*. (Band 1). (S 191–195). Münster: Lit-Verlag
- Köppl, P. (2005). Lobbyist. In: Althaus, M./Geffken, M./Rawe, S. (Hrsg). *Handlexikon Public Affairs*. (Band 1). (S 195–196). Münster: Lit-Verlag
- Köppl, P. (2005). Reputation. In: Althaus, M./Geffken, M./Rawe, S. (Hrsg). *Handlexikon Public Affairs*. (Band 1). (S 158–160). Münster: Lit-Verlag

- Köppl, P. (2006). Lobbying und Public Affairs. Beeinflussung und Mitgestaltung des gesellschaftspolitischen Unternehmensumfeldes. In: Schmid, B. F./Lyczek, B. (Hrsg). *Unternehmenskommunikation*. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung. (S 183 ff). Wiesbaden: Gabler
- Köppl, P. (2011). *Lobbying in Österreich*. Information als Währung. In: Thierry, F. (Hrsg). *Politikberatung in Österreich*. Herausforderungen – Strategien – Perspektiven. (2. Auflage). (S 233 ff). Wien: new academic press
- Köppl, P. (2012). Of historical burdens, misperceptions and recent scandals: Austria's bumpy journey towards professional public affairs. In: Grant, J./Loomis, B. (Hrsg). *Interest Groups & Advocacy*. (S 67–74). (Volume 1). (Issue 1).UK: Plagrave Macmillian Publishers Ltd.
- Köppl, P. (2014). *The state of public affairs in Austria*. In: *Journal of Public Affairs*. (Volume 14). (S 31–43).
- Köppl, P./Engert, P. (Hrsg). (2012). *Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit*. Vom Idealismus zur betrieblichen Realität. Wien: Linde Verlag
- Köppl, P./Kovar, A. (2001). Trommeln fürs Business. Public Affairs Management für Unternehmen und Verbände. In: Althaus, M. (Hrsg). *Kampagne!*. Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying. Münster: Lit-Verlag
- Köppl, P./Laird, N. L. (1999). *Public Affairs in Zeiten der Globalisierung – Wettbewerbsvorteile durch „Weltbeste“ Kommunikation*. In: *Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis*. (5. Jahrgang). (Nr 3). Nürnberg: Public Relations Forum
- Köppl, P./Neureiter, M. (Hrsg). (2004). *Corporate Social Responsibility*. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag
- Köppl, P./Wippersberg, J. (2014). *Public Affairs in Österreich*. Berufsfeld und Berufsbild. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Kriwoj, S. (2010). Digital Public Affairs am Beispiel von Udl Digital. In: Bender, G./Werner, T. (Hrsg). *Digital Public Affairs*. Social Media für Unternehmen, Verbände und Politik. (S 169 ff). Berlin: Helios Media GmbH
- Lansky, G./Egger, A./Köppl, P. (2013). *Lobbying und Recht mit einem Kurzkommentar zum Lobby-Gesetz*. Wien: LexisNexis
- Lianos, M. (2003). *Im Schatten des Sommers – Die Lobbyisten der Gewerkschaft*. In: politik&kommunikation. (Ausgabe 6). (S 40). Berlin
- Liebl, F. (2000). *Der Schock des Neuen*. Entstehung und Management von Issues und Trends. München: Akademie Verlag
- Luntz, F. (2007). *Words That Work*. It's not what you say, it's what people hear. New York: Hyperion
- Machiavelli, N. (1980). *Der Fürst*. Wiesbaden: VMA-Verlag
- Mack, C. S. (1989). *Lobbying an Government Relations*. A Guide for Executives. New York/Westport/London: Quorum Books
- Marcinkowski, F. (2015). Die Medialisierung der Politik. In: Speth, R./Zimmer, A. (Hrsg). *Lobby Work*. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie. (Band 4). (S 71 ff). Wiesbaden: Springer Verlag
- Mazey, S./Richardson, J. (Hrsg). (1993). *Lobbying in the European Community*. Nuffield European Studies. (S 3). Oxford: Oxford University Press

- Merkle, H. (2003). *Lobbying*. Das Praxishandbuch für Unternehmen. Darmstadt: Primus
- Meyers kleines Lexikon. (1986). *Politik*. Mannheim: Bibliographisches Institut
- Miller, C. (2000). Politico's Guide To Lobbying. In: Thomson, S. (Hrsg.). (2016). *Public Affairs*. A Global Perspective. (S xiii). Kent: Urbane Publications
- Morris, D. (1999). *Behind the Oval Office*. Getting Elected Against All Odds. Los Angeles: Renaissance Books
- Morris, D. (1999). *The New Prince*. Machiavelli Updated for the twenty-first Century. Los Angeles: Renaissance Books
- MSLGroup Germany. (2013). *The Digital and Social Media Revolution in Public Affairs*. Berlin: MSLGroup Germany GmbH. Dokument online verfügbar (abgerufen am 14.10.2016): <http://www.mslgroup.com/insights/2016/the-digital-and-social-media-revolution-in-public-affairs/>
- Nanz, P./Leggewie, K. (2016). *Die Konsultative*. Mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung. Berlin: Verlag Klaus Wagenbach
- Ornstein, N./Elder, S. (1978). *Interest Groups, Lobbying and Policymaking*. Washington, D. C.: Congressional Quarterly Press
- Pick, Y. (2013). *Das Echo-Prinzip*. Wie Online-Kommunikation Politik verändert. Wien: Czernin Verlag
- Plasser, F. (2004). *Politische Kommunikation in Österreich*. Wien: wuv
- Post, J./Lawrence, A. T./Weber, J. (1999). *Business and Society*. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. (9<sup>th</sup> Edition). New York: McGraw-Hill International Editions
- Public Affairs Council. (1998). *Making Community Relations Pay Off: How Leading-Edge Companies Are Meeting the Bottom-Line Test for Effective Community Relations*. Washington, D. C.: Public Affairs Council
- Public Affairs Council. (2015). *Digital Advocacy Trends 2015*. Washinton, D.C.: Public Affairs Council
- Public Realtions. (2000). *PR-Trends in Österreich, Zentral- und Osteuropa*. Mödling: Hauska & Fleishman-Hillard
- Rehbinder, E. (2015). Corporate Social Responsibility – von der gesellschaftspolitischen Forderung zur rechtlichen Verankerung. In: Deinert, S./Schrader, C./Stoll, B. (Hrsg.). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Die Richtlinie 2014/95/EU – Chancen und Herausforderungen. (S 22). Kassel: kassel university press GmbH
- Rehder, B. (2015). Justizialisierung statt Korporatismus?. In: Speth, R./Zimmer, A. (Hrsg.). *Lobby Work*. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie. (Band 47). Wiesbaden: Springer Verlag
- Ries, A. (1996). *Focus*. The Future of Your Company Depends on it. New York: Harper Business
- Ries, A./Ries, L. (2002). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*. New York: Harper Business
- Ries, A./Trout, J. (1993). *Positioning*. The Battle For Your Mind. How to be seen and heard in the overcrowded marketplace. (3<sup>rd</sup> Edition). New York: Warner Books
- Ries, A./Trout, J. (1994). *The 22 Immutable Laws of Marketing*. New York: Harper Collins
- Rosbach, J. (2014). *Die Kommunikation der Zukunft*. Dokument online verfügbar (abgerufen am 21.8.2016): [http://www.deutschlandfunk.de/die-kommunikation-der-zukunft.724.de.html?dram:article\\_id=218779](http://www.deutschlandfunk.de/die-kommunikation-der-zukunft.724.de.html?dram:article_id=218779)



- Rubin, B. R. (1997). *A Citizen's Guide to Politics in America*. How the system works & how to work the system. New York: M.E.Sharp
- Schmid-Petri, H. (2012). *Das Framing von Issues in Medien und Politik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien
- Schöffmann, D. (Hrsg). (2001). *Wenn alle gewinnen*. Bürgergesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Amerikanische Ideen in Deutschland. (2. Auflage). Hamburg: Körber-Stiftung
- Shea, D. M. (1996). *Campaign Craft*. The Strategies, Tactics and Art of Political Campaign Management. Westport: Praeger
- Speth, R. (2015). Public Affairs Agenturen. In: Speth, R./Zimmer, A. (Hrsg). *Lobby Work*. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie. (Band 47). (S 155 ff). Wiesbaden: Springer Verlag
- Speth, R./Zimmer, A. (Hrsg). (2015). *Lobby Work*. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie. (Band 47). Wiesbaden: Springer
- Stöhlker, K. J. (2001). *Wer richtig kommuniziert wird reich*. PR als Schlüssel zum Erfolg. Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Ueberreuter
- Strässer, C./Meerkamp, F. (2015). Lobbying im parlamentarischen Bereich – Politiker im Lobbyfokus. In: Speth, R./Zimmer, A. (Hrsg). *Lobby Work*. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie. (Band 47). (S 219 ff). Wiesbaden: Springer Verlag
- Strauch, M. (1993). *Lobbying*. Wirtschaft und Politik im Wechselspiel. Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine Zeitung/Gabler
- Thomson, S. (Hrsg). (2016). *Public Affairs*. A Global Perspective. Kent: Urbane Publications
- Thurber, J. A./Nelson, C. J. (Hrsg). (1995). *Campaigns and Elections American Style*. Boulder/San Francisco/Oxford: Westview Press
- Transparency International: *Lobbying in Europe: „Hidden Influence, Privileged Access“*. Bericht zum Forschungsprojekt: „Lifting the Lid on Lobbying“. Transparency International, 2015
- van Schendelen, R. (1993). *National Public and Private Lobbying*. Aldershot: Dartmouth Publishing Company
- van Schendelen, R. (2002). *Machiavelli in Brussels*. The Art of Lobbying the EU. Amsterdam: Amsterdam University Press
- Vondenhoff, C./Busch-Janser, S. (2008). *Praxis-Handbuch Lobbying*. Berlin/München/Brüssel: Polishere library
- Walker, S. F./Marr, J. W. (2001). *Erfolgsfaktor Stakeholder*. Wie Mitarbeiter, Geschäftspartner und Öffentlichkeit zu dauerhaftem Unternehmenswachstum beitragen. München: Redline Wirtschaft, verlag moderne industrie
- Watkins, M. D./Bazerman, M. H. (2003). *Predictable Surprises*. The Disasters You Should Have Seen Coming. (S 72). Boston: Harvard Business Review
- Wehling, E. (2016). *Politisches Framing*. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht. Köln: Halem
- Winter, M./Steger, U. (1998). *Managing Outside Pressure*. Strategies for Preventing Corporate Disasters. Chichester: Wiley & Sons
- Wippersberg, J. (2015). *Evaluierung von Public Affairs*. APA-Mediawatch Schriftenreihe. (Nummer 2). Wien: APA-Mediawatch

- Yankelovich, D. (1991). *Coming to Public Judgement. Making Democracy Work in a Complex World*. New York: Syracuse University Press
- Zimmer, A./Speth, R. (2015). Von der Hierarchie zum Markt. In: Speth, R./Zimmer, A. (Hrsg). *Lobby Work. Interessenvertretung als Politikgestaltung. Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie*. (Band 47). (S 43 ff). Wiesbaden: Springer

### Internetquellen

- <http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2016-06/populismus-brexit-donald-trump-afd-fakten> (abgerufen am 2.7.2016, 13:10)
- [http://www.wienerzeitung.at/dossiers/alpbach/837073\\_Das-Sapere-Aude-im-digitalen-Zeitalter.html](http://www.wienerzeitung.at/dossiers/alpbach/837073_Das-Sapere-Aude-im-digitalen-Zeitalter.html) (abgerufen am 14.8.2016, 21:49)
- [http://diepresse.com/home/leben/mode/5108899/LuxusRestaurierungen\\_Alles-wird-gut](http://diepresse.com/home/leben/mode/5108899/LuxusRestaurierungen_Alles-wird-gut) (abgerufen am 27.10.2016, 17:30)
- <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/wohnen/sharing-economy-eine-kulturtechnik-des-ueberflusses/> (abgerufen am 15.2.2016, 18:30)
- <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> (abgerufen am 22.3.2016, 17:26)
- <http://www.news.at/a/oesterreichs-politik-krise-6336764> (abgerufen am 27.4.2016, 14:22)
- <http://orf.at/stories/2339937/2339939/> (abgerufen am 19.5.2016, 19:05)
- [http://www.kleinezeitung.at/wirtschaft/4979736/Finanzministerium\\_Gipfel-gegen-die-drohende-Bankomatgebuehr](http://www.kleinezeitung.at/wirtschaft/4979736/Finanzministerium_Gipfel-gegen-die-drohende-Bankomatgebuehr) (abgerufen am 2.5.2016, 14:15)
- <http://orf.at/stories/2337482/> (abgerufen am 2.5.2016, 16:00)
- <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/urteil-bundesrichter-setzen-lobbyisten-grenzen-1.3047634> (abgerufen am 23.6.2016, 20:22)

# 1. Public Affairs in Zeiten des Umbruchs

---

Gesellschaftspolitischer Wandel – Kommunikations-Diät und Datenkompetenz – Am Weg in die Hyperdemokratie – Alarmisten, Aktivisten und Hysterie – Disruptoren der digitalen industriellen Revolution – Megatrends und Realpolitik – Parteienstaat unter Druck – Interessenvertretung und Lobbying als Synonyme – Verbetriebswirtschaftlichung der Interessenvertretung – Justizialisierung von Lobbying – Interessenvertretung als Geschäftsmodell – Marktförmige Koordination von Interessenvertretung bei NGOs und Gewerkschaften – Mediagenität: Öffentliche Aufmerksamkeit als gesellschaftlicher Leitwert – Lobbying als Legitimitätsstrategie – Stimmungsdemokratie – Postfaktische Politik – Public Affairs als Steuerungstool – Unternehmerische Außenpolitik neu gedacht – It's your stakeholders, stupid! – Corporate Governance und Public Affairs – Verantwortung, Engagement und Reputation – Soft Policy und Advanced Lobbying

---

## 1.1. Gesellschaftspolitischer Wandel

Gesellschaft und Politik, Medien und Kommunikation unterliegen einem ständigen Wandel – die Codes verändern sich laufend. Die User-Raten von Social-Media-Diensten explodieren, die Durchdringung der Bevölkerung mit Smartphones und Tablets steigt kontinuierlich und ein Leben, ohne permanent online zu sein, ist bereits in vielen Gesellschaftsbereichen kaum mehr vorstellbar. Mehr noch: Durch die neuen Technologien und die damit verbundenen Kommunikationsmöglichkeiten werden Bürger, Konsumenten, Wähler in ihrer Meinungs- und Willensartikulation aktiv wie nie zuvor. Jede Person mit Smartphone und Internet ist heute ein Medienunternehmer, wodurch die Bereitschaft zur unmittelbaren Artikulation von Anliegen, Interessen, Beschwerden und Bedenken exponentiell gestiegen ist. Durch aktives Nutzen von sozialen und digitalen Medien ist heute jedes normale Unternehmen grundsätzlich auch ein Medienunternehmen. Macht- und Kommunikationsmonopole erodieren dadurch sukzessive.

Schon in wenigen Jahren wird die Gesellschaft endgültig von „Digital Natives“ geprägt sein. Die Generation jener Menschen, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist und sich Themen wie „Social Media“, „Instant Messaging“ oder „Mobiles Internet“ nicht erarbeiten musste, sondern sie von Jugend an kennt, wird an den Netzwerkknoten der Gesellschaft sitzen. Die Selbstverständlichkeit der Technologie und die Kurzlebigkeit von Informationen sind für diese Generation ebenso normal wie das Vorhandensein eines 24-Stunden-News-Cycles und der individuelle Grenzgang zwischen „Online-Sucht“ und „Online-Diät“. Die Technik verändert die zwischenmenschliche Interaktion. Und zwar schnell. In Forschungsinstituten und Entwicklungsabteilungen werden bereits neuartige Interface-Konzepte entwickelt. Wir werden bald über Schnittstellen am Körper, in der Kleidung, in Möbeln, Autos und Haushaltsgeräten vernetzt sein. In zehn bis fünfzehn Jahren werden „Google-Glass“-ähnliche Interfaces selbstverständlich sein: Brillengestelle mit Kamera und Mikrofon, wodurch eingespielte digitale Informationen die menschliche Wahrnehmung ergänzen (Augmented Reality).

### 1.2. Kommunikations-Diät und Datenkompetenz

Laut US-Studien erhalten amerikanische Teenager durchschnittlich 3.417 Textnachrichten im Monat. Das digitale Dauerfeuer überreizt die menschlichen Sinne: Fast 60 % aller Handynutzer bilden sich einmal pro Woche ein, einen Vibrationsalarm zu erleben. Das führt zu neuen soziale Problemen: „Wir haben Frauen gebeten [...], einen Tag lang [...] nicht zu kommunizieren, offline zu sein. Keine Email, keine SMS, kein Social Media. Die Hälfte hat das Experiment abgebrochen. Die haben gesagt: Es ist unmöglich, es geht nicht. Und ein junges Mädchen ist im Bett geblieben, weil sie gesagt hat: Ich kann mich nicht verabreden! Was soll ich eigentlich machen an diesem Samstag?“ (Rosbach, 2012) Natürlich ist auch mit Widerstand gegen diese Entwicklungen zu rechnen. Was passiert, wenn sich vor allem ältere Generationen mit herkömmlichen SMS, E-Mails und sozialen Netzwerken zufriedengeben? Wenn sie sich Datenbrillen, Nonstop-Interaktion und Totalvernetzung verweigern? „Das Risiko, das ich sehe, ist, dass wir tatsächlich eine digitale Spaltung bekommen, wo die heute 45-Jährigen jetzt schon quasi in eine Art von kommunikativer Frühverrentung verfallen.“ (ebd)

Das Zusammentreffen verschiedener Generationen an Medien-Sozialisation wird zunehmend zur gesellschaftlichen Herausforderung. Denn natürlich haben viele Lehrer des Jahres 2020 ihre Bildung während der Entstehung des Internets und vor der digitalen Revolution erlebt. Sie haben daher andere Ansprüche an Analysefähigkeiten, Allgemeinbildung und fachliches Grundwissen, Kreativität und Verknüpfungskompetenz, als dies die „Digital Natives“ je gelernt haben. Noch lange werden daher klassische, analoge Medien für den fachlichen Kompetenzaufbau eingesetzt werden, während digitale Hilfsmittel nur ergänzend zum Einsatz kommen. Die „Digital Natives“ erachten das schon heute für nicht mehr zeitgemäß. Ein analoges Leben, das auch weitergeht, wenn der Strom einmal ausfällt, kennen sie nicht.

Seit Jahren wird das Thema Medienkompetenz diskutiert, aber ein Schulpflichtfach neben Deutsch, Mathematik und Englisch ist es bisher nicht geworden, gar nicht zu reden von einem Fach „Datenkompetenz“. Das könnte im kommenden Generationenkonflikt an der Bruchstelle zwischen analogem und digitalem Leben kritisch werden. Aber das Wissen, was mit den personenbezogenen Daten passieren kann, die heute en masse online eingespeist werden, ist essentiell. Ein Mangel an Medien- und Datenkompetenz kann dramatische Folgen haben, bis hin zur Existenz in Parallelwelten abseits des gesellschaftlichen Konsenses, wie etwa bei Profi-Hackern. In deren Sprache wird heute schon unterschieden zwischen „cyber world“ und „meat world“ – Letzteres bezeichnet aus deren Sicht abwertend die reale Welt mit Menschen aus Fleisch und Blut. Der „digital divide“ ist längst Realität und droht rasant zu wachsen.

### 1.3. Am Weg in die Hyperdemokratie

All diese Umbrüche zeitigen drastische Auswirkungen auf das gesellschaftliche Zusammenleben. Vor allem Social Media räumt den Menschen bisher nicht existente Möglichkeiten der Artikulation und des Zusammenschlusses ein. Daraus resultiert eine Aufwertung der Mächtigkeit für Bürger, etwa die einfache Online-Mobilisierung für oder gegen