

Public-Affairs-Management und Corporate Governance

*Hans-Ueli Vogt, Dr. iur., LL.M., MBA, ist ordentlicher Professor für Privat- und Wirtschaftsrecht an der Universität Zürich sowie Rechtsanwalt und Kantonsrat des Standes Zürich.**

Unternehmen betreiben Politik und verfolgen Ziele, die nicht unmittelbar mit ihrer Geschäftstätigkeit zusammenhängen, denn sie haben ein Interesse daran, als «good corporate citizens» dazustehen. Der Autor erklärt, wie das Public-Affairs-Management zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung organisiert wird und welchen Stellenwert es für die Oberleitung des Unternehmens haben sollte. Dabei legt Prof. Dr. Hans-Ueli Vogt die Zusammenhänge zwischen Corporate Governance und Public Affairs dar.

* Für wertvolle Anregungen und Hinweise danke ich Dr. Daniel Daeniker, Managing Partner der Anwaltskanzlei Homburger, Zürich, und Marcel Sennhauser, dipl. Ing. HTL, EMBA HSG, Mitglied der Geschäftsleitung von scienceindustries, Schweizer Wirtschaftsverband Chemie Pharma Biotech.

Public-Affairs-Management – ein Gebot der Stunde

Unternehmen betreiben Politik: Sie kommunizieren, pflegen ihre Beziehungen, nehmen ihre Interessen wahr, organisieren sich und setzen ihre Interessen durch. Sie verfolgen ihre Ziele somit nicht nur unmittelbar durch ihre Geschäftstätigkeit. Zur Politik der Unternehmen, genauer: ihrer Aussenpolitik, gehört unter anderem das Public-Affairs-Management, verstanden als zielgerichtete, systematische Gestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu seinem gesellschaftlichen und politischen Umfeld, durch Lobbying (Kontakte mit Behörden, Verbänden, Politikern und allenfalls mit anderen Unternehmen), Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), Verhaltensgrundsätze (zum Beispiel Ethikkodizes) und Sponsoring. Das Ziel des Public-Affairs-Managements ist es, die Zustimmung und Unterstützung der massgeblichen Stakeholder (gesellschaftliche Gruppierungen, politische Organisationen usw.) zu gewinnen, um so die Interessen und Ziele des Unternehmens besser durchsetzen zu können.

Public-Affairs-Management wird heute von den Unternehmen und ihren Entscheidungsträgern zunehmend als wichtige Aufgabe erkannt und auch tatsächlich betrieben. Das ist nicht immer so gewesen, wie ein kurzer Blick zurück zeigt.

Die Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg bis zum Fall der Berliner Mauer und zum Beginn der Globalisierung moderner Prägung waren goldene Jahre für die Schweiz. Die bipolare Welt war für ein neutrales, vom Krieg verschontes Land aus wirtschaftlicher Sicht ein Segen. Anders als heute war dabei der wirtschaftliche Erfolg nicht nur um den Preis einer Entfremdung zwischen der Wirtschaft einerseits und Politik und Gesellschaft andererseits zu haben. Die Schweizer Wirtschaft wurde von der Politik und der Gesellschaft getragen. Ein kleiner Kreis von Persönlichkeiten prägte über verschiedene Funktionen in Wirtschaft, Politik und Armee das Bild der Schweiz. Man könnte von einem Modell der «gesellschaftlichen Verantwortung» sprechen, die Kritiker sprechen von «Filz». Die Chefsekretärin des Bankdirektors schrieb die Tagesbefehle für ihren Herrn Oberst.

Die Globalisierung hat dieses System zu Fall gebracht. Sie hat die Aufgabenteilung in der Gesellschaft unablässig vorangetrieben. Die Manager, die an die Spitze der global ausgerichteten, von den Finanzmärkten getriebenen Unternehmen traten, waren keine Obersten und Nationalräte mehr. Sie waren und sind zu einem grossen Teil keine Schweizer. Die nationale Politik wurde marginalisiert, kein Ort mehr, an den es die Besten hinzog. Die Wirtschaftsvertreter nutzten sie, um konkrete Anliegen durchzusetzen und die günstigen Rahmenbedingungen des Schweizer Standortes

zu erhalten. Die Grabenkriege einer sich an der Globalisierung aufreibenden nationalen Politik muteten in den Augen dieser Manager wie Folklore an.

Dann kam die Finanzkrise. Das schweizerische Bankensystem, angeführt von einem Champion der Globalisierung, musste von der Eidgenossenschaft und der Schweizerischen Nationalbank und später auch vom Schweizer Parlament gerettet werden. Die Politik hatte sich als Akteurin, die in der Wirtschaft mitredet, zurückgekämpft. Mit der Waffe der Regulierung und Besteuerung in der Hand hält sie nun, sekundiert durch aktivistische internationale Politikgremien, ihre Stellung. Gleichzeitig ist auch in der Schweiz der Graben zwischen den Globalisierungsgewinnern und -verlierern immer grösser geworden. Die Verlierer rebellieren, sie wollen die Managerlöhne senken und die Reichen stärker besteuern.

Und so ist die Schweizer Wirtschaft zur Schweizer Politik und in die Schweizer Gesellschaft zurückgekehrt. Die Unternehmen müssen sich wieder vermehrt um ihr gesellschaftliches und politisches Umfeld kümmern. Public-Affairs-Management ist damit ein Gebot der Stunde.

Dabei gilt: Keine Aussenpolitik ohne Innenpolitik. Zur Innenpolitik der Unternehmen gehören die Grundsätze, die Regeln und die Kultur, nach denen ein Unternehmen organisiert ist und geführt wird. Es geht hier um die Corporate Governance. Zwischen Corporate Governance und Public-Affairs-Management bestehen verschiedene Zusammenhänge: Der Entscheid für ein bestimmtes Public-Affairs-Management ist ein Entscheid darüber, wen der Verwaltungsrat als massgebliche Stakeholder betrachtet (was eine Grundfrage der Corporate Governance ist); und vor allem ist die Art und Weise, wie Public-Affairs-Management organisatorisch ausgestaltet und in die Unternehmensführung integriert wird, eine Frage der Corporate Governance.

«Keine Aussenpolitik ohne Innenpolitik»: Acht Feststellungen zum Public-Affairs-Management und zur Corporate Governance

Soll sich ein Unternehmen politisch und gesellschaftlich betätigen, um so die Unternehmensziele zu verfolgen? *Muss* es das allenfalls gar tun? In wessen Interesse und nach welchen Grundsätzen ist Public-Affairs-Management gegebenenfalls zu betreiben? Wie sieht die Corporate Governance mit Bezug auf das Public-Affairs-Management aus? Was sind die entsprechenden Zuständigkeiten und Abläufe? Zu diesen Fragen werden nachfolgend acht Feststellungen gemacht.

1. Unternehmen müssen ein Public-Affairs-Management betreiben

Unternehmen müssen die Beziehungen zu ihrem politischen und gesellschaftlichen Umfeld gestalten. Es ist dies eine Aufgabe des Verwaltungsrates einer Schweizer Aktiengesellschaft, was sich vor allem aus zwei Grundnormen des Aktienrechts ergibt:

Erstens ist der Verwaltungsrat für die «Oberleitung» der Gesellschaft verantwortlich (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 des Obligationenrechts [OR]). Darunter ist namentlich die Festlegung und Implementierung einer Unternehmensstrategie zu verstehen. Die Positionierung des Unternehmens in seinem gesellschaftlichen und politischen Umfeld und die entsprechende Gestaltung seiner Beziehungen zu diesem Umfeld gehören zur Strategie und deren Implementierung. Das gesellschaftliche und politische Umfeld ist eine Rahmenbedingung, die einerseits einen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit hat, welche die Unternehmen andererseits aber auch selber beeinflussen können und sollen.

Zweitens gehört es zu der vom Gesetz verlangten sorgfältigen Wahrung der Gesellschaftsinteressen (Art. 717 Abs. 1 OR), dass der Verwaltungsrat das politische und gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens überblickt und das Unternehmen darin günstig positioniert. Der Verwaltungsrat muss dafür sorgen, dass dem Unternehmen aus dessen gesellschaftlichem und politischem Umfeld keine Gefahren drohen und dass es sein Umfeld zum eigenen Vorteil nutzen kann.

Neben den beiden genannten gibt es weitere rechtliche Anknüpfungspunkte dafür, dass die Unternehmen ein Public-Affairs-Management betreiben müssen. So gehört das Public-Affairs-Management zum Risikomanagement in einem Unternehmen (für das der Verwaltungsrat verantwortlich ist), soweit sich aus dem gesellschaftlichen und politischen Umfeld Risiken für das Unternehmen ergeben können.

2. Das Public-Affairs-Management muss den Interessen des Unternehmens entsprechen

Mit der Feststellung, dass Public Affairs-Management eine Aufgabe der Unternehmen ist, ist noch nicht gesagt, was genau sie tun sollen und dürfen. Die massgeblichen rechtlichen Leitlinien hierzu ergeben sich aus den Verhaltenspflichten des Verwaltungsrates.

Im Vordergrund steht, wie schon angesprochen, die Pflicht des Verwaltungsrates, die Interessen der Gesellschaft – gemeint: der Aktiengesellschaft – in guten Treuen zu wahren. Das bedeutet zum einen, dass der Verwaltungsrat nicht eigene Interessen verfolgen darf, wenn dadurch die Interessen der Gesellschaft gefährdet würden. Unzulässig wäre zum Bei-

spiel die Verwendung finanzieller Mittel für ausschliesslich persönliche politische Ziele einzelner Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmitglieder, von Mitarbeitenden des Unternehmens oder von Dritten. Jedenfalls aus aktienrechtlicher Sicht ist hingegen kaum etwas gegen eine solche Finanzierung einzuwenden, wenn das politische Engagement den Interessen der Gesellschaft dient und den allfälligen Interessenkonflikten bei der Beschlussfassung über die Mittelverwendung angemessen Rechnung getragen wird.

Zum andern darf der Verwaltungsrat auch nicht ausschliesslich die Interessen eines einzelnen Aktionärs, insbesondere des Mehrheitsaktionärs, wahrnehmen, sondern er muss sich an den Interessen der Gesamtheit der Aktionäre ausrichten. Er darf sich beispielsweise nicht für ein politisches Anliegen einsetzen, dessen Verwirklichung allein dem Mehrheitsaktionär und nicht auch dem Unternehmen selber dient.

Was darüber hinaus die Maxime der «Interessen der Gesellschaft» von den Unternehmen und vor allem vom Verwaltungsrat verlangt, wird in der Theorie unterschiedlich beantwortet: Während die einen die Gesellschaftsinteressen mit den Interessen der Aktionäre gleichsetzen (Shareholder-Value-Ansatz), betonen andere, dass zum Unternehmen als sozialem System und damit zu den Gesellschaftsinteressen auch die Stakeholder und deren Interessen gehören. Vermittelnd wird argumentiert, dass – zumindest bei einer mittelfristigen Betrachtung – die Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen ohnehin auch im Interesse der Aktionäre liege.

In der Praxis sind die in der Theorie klar voneinander abgrenzbaren Positionen kaum als Gegensätze festzustellen. Denn einerseits sind Unternehmen mit Blick auf ihre Reputation, namentlich gegenüber Anlegern, Mitarbeitenden und Kunden, aus eigenem Interesse darauf bedacht, als «good corporate citizens» dazustehen. Andererseits wird sich kein Verwaltungsrat für ein gesellschaftliches oder politisches Engagement seines Unternehmens einsetzen, wenn dieses Engagement nicht letztlich den Aktionären zugutekommt, denn ansonsten werden ihn die Aktionäre an der Generalversammlung und die Anleger an der Börse abstrafen.

In diesem Spannungsfeld bewegt sich das Public-Affairs-Management. Es ist Sache des Verwaltungsrates, den Spielraum, über den er verfügt, sorgfältig und in guten Treuen zu nutzen und die verschiedenen Interessen gegeneinander abzuwägen.

Heikel sind unter dem Aspekt der Gesellschaftsinteressen Sponsoring und Zuwendungen zugunsten von Verbänden, Parteien, anderen Unternehmen und Einzelpersonen, sei es im Zusammenhang mit konkreten Anliegen des Unternehmens, sei es allgemein zur Sicherung der Verfügbarkeit und Gunst dieser Stakeholder. Fasst man die Interessenwahrungspflicht im

Sinne einer Pflicht zur langfristigen Steigerung des Unternehmenswertes auf, so darf der Verwaltungsrat Zuwendungen ausrichten und Sponsoring betreiben, wenn sie seiner Ansicht nach dem langfristigen Gedeihen des Unternehmens dienen. Dann sind sie zulässige Instrumente des Public-Affairs-Managements. «Good corporate citizenship» und «corporate social responsibility» als rechtspolitische und unternehmensethische Postulate rechtfertigen indessen für sich allein keine Zuwendung und kein Sponsoring und auch keine sonstigen Aktivitäten.

3. Die Aktivitäten im Bereich des Public-Affairs-Managements müssen rechtmässig sein

Was ein Unternehmen tut, um sein gesellschaftliches und politisches Umfeld zu pflegen, zu nutzen und so seine Ziele zu erreichen, muss rechtmässig sein und darf nicht den guten Sitten widersprechen. Korruption und Bestechung sind verboten, auch die Privatbestechung. Für multinationale Unternehmen heisst das, dass ihre Public-Affairs-Aktivitäten mit den Rechts- und Sittenregeln des jeweiligen Staates in Einklang stehen müssen.

4. Die Festlegung der Grundsätze des Public-Affairs-Managements ist eine Aufgabe des Verwaltungsrates

Public-Affairs-Management ist nicht in erster Linie eine operative Aufgabe, sondern ein Teil der Unternehmensstrategie und damit eine Aufgabe des Verwaltungsrates. Die Pflege, Gestaltung und Nutzung der Beziehungen zum gesellschaftlichen und politischen Umfeld des Unternehmens ist denn auch eine Aufgabe, für die der Verwaltungsrat aufgrund seiner Rolle und Zusammensetzung besonders gut geeignet ist. Die Geschäftsleitung und das übrige Management sind auf das Geschäft konzentriert. Im Zeitalter der Quartals- und Halbjahresberichterstattung, der Analystengespräche und der von der Öffentlichkeit und der Börse geforderten Dauertransparenz operieren sie vielfach mit einem kurzen Zeithorizont. Beim Public-Affairs-Management geht es demgegenüber um einen Aspekt der Unternehmensführung, der langfristig ausgerichtet und stetig weiterzuentwickeln ist, und um die Pflege und Gestaltung von Beziehungen aus einer Gesamtsicht auf das Unternehmen. Zu einer solchen Aufgabe sind Personen prädestiniert, die nicht zu sehr auf das Alltagsgeschäft konzentriert sind. Nötig sind zudem ein Sensorium für gesellschaftliche und politische Trends und ein Gespür für Bedrohungen der Unternehmensreputation. Der Verwaltungsrat als Strategieverantwortlicher und Hüter der Unternehmensinteressen sollte darum innerhalb des Unternehmens die Hauptverantwortung beim Public-Affairs-Management übernehmen.

Hinzu kommt, dass Verwaltungsratsmitglieder oftmals aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung, ihrer gesellschaftlichen Verankerung und ihrer Kontakte zur Politik und zu anderen Unternehmen über wertvolle Beziehungen für das Public-Affairs-Management verfügen. Zwar steht zurzeit in der Corporate-Governance-Diskussion eher das Leitbild des sachkundigen Verwaltungsratsmitglieds im Vordergrund, das die Geschäftsleitung aufmerksam überwacht und in der Lage ist, sich fachkundig einzumischen. Doch werden Verwaltungsratsmandate auch heute noch mit der Absicht an Personen herangetragen, diese möchten die Beziehungen des Unternehmens zu den gesellschaftlichen und politischen Entscheidungsträgern verstärken. Das scheint jedenfalls bei Unternehmen, für deren Geschäft die Public Affairs besonders wichtig sind, auch sinnvoll zu sein.

Der Verwaltungsrat muss und soll aber nicht alles, was mit dem Public-Affairs-Management zu tun hat, selber in die Hand nehmen und entscheiden. Er soll die Grundsätze, die Public-Affairs-Management-Strategie, festlegen und die Einzelheiten und die Umsetzung der Strategie dem Management delegieren. Insoweit gilt für das Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Management die allgemeine Ordnung der Aufgabenverteilung.

Was sind die vom Verwaltungsrat zu definierenden Bausteine einer Public-Affairs-Management-Strategie? Dazu gehören etwa:

- Identifikation und Priorisierung der Themenbereiche und Handlungsfelder, in denen das Unternehmen sich kurz- und mittelfristig gesellschaftlich und politisch engagieren will oder muss, namentlich auch aus einer Risikoperspektive (als Teil des Risikomanagements);
- Identifikation und Priorisierung der für das Unternehmen wichtigen Stakeholder;
- Leitlinien für ein Informationssystem, das für eine rasche und genügende Information von Verwaltungsrat und Management über erhebliche Vorkommnisse im gesellschaftlichen oder politischen Umfeld des Unternehmens sorgt;
- Leitlinien für den Einsatz der Instrumente des Public-Affairs-Managements (zum Beispiel betreffend Zuwendungen an politische Parteien und andere Organisationen), allenfalls mit Bezeichnung der ausgeschlossenen Instrumente bzw. von Grenzen und Grössenordnungen;
- Bestimmung der Gremien, Entscheidungszuständigkeiten und Abläufe;
- Sicherstellung der Einhaltung der Grundsätze des Public-Affairs-Managements.

Der Verwaltungsrat soll selbstverständlich nicht auf eigene Faust die Leitlinien des Public-Affairs-Managements aufstellen, sondern sie – im Rahmen der strategischen Planung und des Risikomanagements – zusammen mit der Geschäftsleitung ausarbeiten und sich am Schluss zur Genehmigung

vorlegen lassen. Hat der Verwaltungsrat ein Governance Committee eingesetzt, kann dieses in einer ersten Phase zusammen mit der Geschäftsleitung die Leitlinien ausarbeiten. Diese Leitlinien müssen auf ein allfälliges Kommunikationsreglement, einen Verhaltenskodex zum Geschäftsgebaren oder einen Ethikkodex abgestimmt sein.

Wichtige Einzelentscheide in bedeutenden Angelegenheiten sollte der Verwaltungsrat selber treffen, und er sollte sich allgemein eine Mitsprache vorbehalten. In Belangen der höchsten Wichtigkeitsstufe sollte der Verwaltungsrat auch selber handeln, namentlich dessen Präsident, das heisst, gegen aussen als Handelnder und Kommunizierender in Erscheinung treten, im Einklang und nach Rücksprache mit der Geschäftsleitung. Vor allem bei wichtigen Medienauftritten und je nachdem bei Lobbying-Aktivitäten sind die dafür zuständigen Verwaltungsratsmitglieder persönlich gefordert. Gewöhnliche Öffentlichkeitsarbeit ist demgegenüber Sache des Managements.

5. Die Umsetzung des Public-Affairs-Managements ist eine Aufgabe des Managements

Innerhalb des vom Verwaltungsrat vorgegebenen Rahmens entscheidet die Geschäftsleitung oder eine von ihr bezeichnete Abteilung im Unternehmen über die Auswahl und den zweckmässigen Einsatz von Instrumenten des Public-Affairs-Managements. Steht etwa ein Engagement für ein politisches Anliegen zur Diskussion, so entscheiden sie über die geeignete Form: zum Beispiel ein offenes, deklariertes Engagement, ein verdecktes, indirektes Engagement (über einen Verband oder allenfalls eine politische Partei) oder die Koordination mit nahestehenden Verbänden, Organisationen und Unternehmen. Auch Public-Relations-Aktivitäten (verstanden als Einflussnahme auf die öffentliche Meinung über öffentliche Kommunikation) sind eine Aufgabe des Managements. Lobbying, wenn koordiniert mit der Geschäftsleitung, kann demgegenüber, wie gesagt, eine wichtige Aufgabe des Verwaltungsrates sein. Dabei haben sich die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder bei ihren Lobbying-Aktivitäten selbstverständlich an die vom Verwaltungsrat beschlossenen Grundsätze und allgemein an die Unternehmensinteressen zu halten.

Wird das Public-Affairs-Management nicht von der Geschäftsleitung selber wahrgenommen, wird es meistens in einer Abteilung (für Public Policy oder Public Affairs) zentralisiert, damit die unterschiedlichen Analyse- und Gestaltungsinstrumente möglichst gut aufeinander abgestimmt werden können.

6. Public-Affairs-Management setzt Wissen über Public Affairs voraus

Die Pflege, Gestaltung und Nutzung der Beziehungen des Unternehmens zu seinem gesellschaftlichen und politischen Umfeld setzt voraus, dass der Verwaltungsrat und das Management dieses Umfeld und konkret die betreffenden Akteure kennen: was deren wirkliche Interessen und Ziele sind, welcher Handlungslogik sie gehorchen und welchen Zwängen und Einflüssen sie unterliegen, aber auch, wie sie organisiert sind und nach welchen Entscheidungsregeln sie funktionieren. Die oft festgestellte und beklagte Entfremdung zwischen Wirtschaft und Politik geht mit zum Teil erstaunlichen Wissenslücken und Missverständnissen bei den Unternehmen einher. (Wissenslücken und Missverständnisse gibt es freilich auf beiden Seiten.) Das heisst beispielsweise, dass der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung – oder zumindest die Personen, die sie beraten – das politische System kennen und verstehen müssen. Und die für Public Relations zuständigen Personen müssen das Mediensystem kennen und verstehen.

Ganz allgemein setzt ein wirksames Public-Affairs-Management die laufende Beobachtung des gesellschaftlichen und politischen Umfeldes des Unternehmens voraus. Es ist eine Aufgabe der Geschäftsleitung und der von ihr eingesetzten Stellen, die entsprechenden Beobachtungs- und Berichterstattungsinstrumente einzurichten, entsprechend den vom Verwaltungsrat beschlossenen Leitlinien. Bei Bedarf muss der Verwaltungsratspräsident informiert werden, damit er nötigenfalls den Verwaltungsrat zum Handeln veranlassen oder selber sofort handeln kann.

7. Public-Affairs-Management und Unternehmenskommunikation gehen Hand in Hand

Public-Affairs-Management und Kommunikation hängen eng zusammen, im Grundsätzlichen wie auch im Einzelfall. Auf strategischer Ebene dient die Unternehmenskommunikation unter anderem dazu, das Unternehmen bei den massgeblichen Stakeholdern zu positionieren und die Beziehungen zu ihnen entsprechend den Unternehmensinteressen zu gestalten. Die Unternehmenskommunikation soll die Grundsatzentscheide des Public-Affairs-Managements möglichst wirksam unterstützen.

Kommunikation ist eine Massnahme zur Umsetzung des Public-Affairs-Managements, womit sie im Prinzip in den Zuständigkeitsbereich der Geschäftsleitung und des übrigen Managements gehört. Doch sollten der Verwaltungsrat und insbesondere dessen Präsident bei wichtigen Geschäften oder in grundsätzlichen, strategierelevanten Angelegenheiten auch selber in Erscheinung treten. Dieses Zusammenspiel zwischen Verwaltungsrat und Management sollte in den Grundzügen schriftlich geregelt sein:

Wer ist in welcher Phase des Entscheidungsprozesses und der Kommunikation mit dem gesellschaftlichen und politischen Umfeld der Ansprechpartner im Unternehmen und wer ist Entscheidungsverantwortlicher?

8. Multinationale Unternehmen brauchen ein differenziertes Public-Affairs-Management

In Konzernen gehört Public-Affairs-Management im Prinzip zur einheitlichen Leitung, welche die Konzernmuttergesellschaft und im Besonderen deren Verwaltungsrat ausübt. Weil das Public-Affairs-Management in die Unternehmensstrategie eingebettet ist, sollte es konzernweit einheitlich sein.

In multinationalen Unternehmen ist jedoch ein nach Regionen oder Ländern differenziertes Public-Affairs-Management notwendig. Das politische, aber auch das gesellschaftliche Umfeld solcher Unternehmen ist von Ort zu Ort ein anderes. Es gibt andere Akteure und andere regulatorische Rahmenbedingungen und Rechts- und Sittenregeln. Die konzernweiten Leitlinien des Public-Affairs-Managements müssen darum genügend allgemein und so gefasst sein, dass sie auf lokaler Ebene konkretisiert werden können. Den lokalen Tochtergesellschaften müssen zudem genügend Ressourcen zugewiesen werden, damit sie die Beziehungen zum jeweiligen politischen und gesellschaftlichen Umfeld gestalten und wirksam nutzen können. Dies setzt eine Einschätzung dieses Umfeldes sowie Kenntnis namentlich des jeweiligen politischen Systems voraus. Die verschiedenen lokal getroffenen Massnahmen des Public-Affairs-Managements müssen jedoch, wenn es um länder- oder regionenübergreifende Probleme geht, aufeinander abgestimmt sein. Vor allem darauf bezieht sich die einheitliche Leitung des Konzerns durch den Verwaltungsrat der Muttergesellschaft und durch das Management im Fall eines multinationalen Unternehmens.

Public-Affairs-Management: Unternehmensführung an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft

In dem Mass, in dem die Diskussion über die soziale Verantwortung von Unternehmen, über «corporate social responsibility» und über Unternehmensethik wieder aufflackert und anhält, in dem Mass muss sich ein auf eine umsichtige Unternehmensführung ausgerichteter Verwaltungsrat bewusster und systematischer dem Public-Affairs-Management widmen. Die Wirtschaft operiert innerhalb der Gesellschaft und nach den Vorgaben der Politik. Das hat Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und die Unternehmensführung.

In dem Mass auch, in dem die Wirtschaft – gemeint sind vor allem die Grossunternehmen und deren Manager – weiter in den Fokus der Politik geraten (Regelung der Managerlöhne, Verschärfung des steuerlichen Umfeldes, Regelungen für Grossbanken usw.), in dem Mass sind Unternehmen und deren Verwaltungsräte gut beraten, das regulatorische, politische und gesellschaftliche Umfeld nicht nur passiv, mit dem Ziel der Rechtskonformität, zu beobachten, sondern durch ein geeignetes Public-Affairs-Management die Beziehungen zum politischen und gesellschaftlichen Umfeld zu pflegen und es mitzugestalten.

Moderne Aussenpolitik von Unternehmen – wenn Macht durch Verantwortung abgelöst wird

Dr. Dorothea Baur, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, persönlicher Forschungsschwerpunkt: «Unternehmen als politische Akteure».

Das weit verbreitete Verständnis der Aussenpolitik von Unternehmen als reine Machtpolitik mittels Lobbying zielt an der Realität vorbei, denn genauso wie moderne Staaten sich in ihrer Aussenpolitik längst nicht mehr nur auf die Sicherung des eigenen Überlebens konzentrieren, so engagieren sich auch moderne Unternehmen aussenpolitisch über die Wahrung ihrer unmittelbaren Geschäftsinteressen hinaus. Kurz: Moderne Unternehmen beschränken ihre Aussenpolitik nicht auf den Erhalt oder Ausbau von Macht, sondern nutzen sie auch dazu, um Verantwortung zu übernehmen.