Isabel Schauerte

SOZIO-POLITISCHE DETERMINANTEN
UNTERNEHMERISCHER PUBLIC AFFAIRS-STRATEGIEN

- Eine empirische Untersuchung in Deutschland, Frankreich und den USA

Dissertation
zur
Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Sozialwissenschaften
in der Fakultät
für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

2008
Danksagung

Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Josef Schmid für die Betreuung dieser Dissertation, vor allem aber für den gewährten Freiraum und die vielfältige Unterstützung durch immerwährende Diskussionsbereitschaft, Anregungen und bisweilen Hilfe bei der Bewältigung von bürokratischen Hindernissen.

Für die Übernahme des Zweitgutachtens bin ich Prof. Dr. Hans-Georg Wehling dankbar.


Den Mitarbeitern der Management Division der Columbia Business School, allen voran und stellvertretend Prof. Raymond D. Horton, sei für die Möglichkeit eines 12 Monate dauernden Forschungsaufenthaltes gedankt, vor allem aber für ihre stete Diskussions- und Hilfsbereitschaft bei der Planung und dem Aufbau der im Rahmen dieser Dissertation durchgeführten Umfrage. Prof. Paul Ingram danke ich für den fruchtbaren Austausch über neo-institutionalistische Forschungsdesigns.

Viele meiner Kollegen sind meine Freunde geworden, und ich möchte Michael Boenning, Anne Bory und Aleks Jakulin nicht alleine für ihre Hilfe, sondern auch für die zahlreichen gemeinsam verbrachten Mittags- und Abendstunden danken, die mich mit neuem Mut und neuer Kraft ausgestattet haben.

Dr. Klaus Hechenbichler danke ich für die Hilfe bei der Durchdringung statistischer Problemstellungen und für das Korrekturlesen Anna Seebauer und Gadi Mazor.

Mein innigster Dank gilt meinen Eltern und meinen beiden Brüdern, die auf ihre, je unerlässliche, Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.
INHALTSVERZEICHNIS

1 EINFÜHRUNG ......................................................................................................................... 7
  1.1 PROBLEM – UND FRAGESTELLUNG .................................................................................. 7
  1.2 FORSCHUNGSZIELE ........................................................................................................ 8
    1.2.1 Theoretische Forschungsziele............................................................................. 9
    1.2.2 Empirische und praxeologische Forschungsziele................................................ 9
  1.3 INHALTLICHE UND TERMINOLOGISCHE ABGRENZUNG ................................................. 10
    1.3.1 Begriffsbestimmung Public Affairs .................................................................... 11
    1.3.2 Ergänzung zum Strategiebegriff......................................................................... 14
  1.4 DAS ZUGRUNDE LIEGENDE FORSCHUNGSPARADIGMA ............................................. 15
  1.5 GANG DER UNTERSUCHUNG ........................................................................................ 17

2 LITERATURREFLEXION ........................................................................................................ 21
  2.1 DIE FRÜHE „BUSINESS AND SOCIETY“-FORSCHUNG.................................................... 21
  2.2 PUBLIC AFFAIRS - DER GRUNDZUSAMMENHANG ........................................................ 23
    2.2.1 Die pragmatische Wende .................................................................................. 23
    2.2.2 Public Affairs und Managementforschung ....................................................... 25
  2.3 PUBLIC AFFAIRS – DER ANWENDUNGSZUSAMMENHANG ............................................. 26
    2.3.1 Empirische Arbeiten .......................................................................................... 27
    2.3.2 Public Affairs und Politikwissenschaft ............................................................. 29
    2.3.3 Praktische Werke .............................................................................................. 31
  2.4 IMPLIKATIONEN FÜR DIE EIGENE UNTERSUCHUNG ...................................................... 32

3 THEORETISCHE GRUNDLEGUNG .................................................................................... 35
  3.1 UNTERNEHMUNG UND SOZIO-POLITISCHE UMWELT ...................................................... 35
    3.1.1 Ausgewählte Zugänge .......................................................................................... 35
      3.1.1.1 Elitentheoretische Modelle ...................................................................... 35
      3.1.1.2 Mikroökonomische Modelle .................................................................... 37
      3.1.1.3 Systemorientierte Modelle ....................................................................... 38
      3.1.1.4 Stakeholder Modelle ................................................................................ 40
      3.1.1.5 Modern sozialwissenschaftliche Modelle ................................................ 41
      3.1.1.6 Kritische Betrachtung der Modelle .......................................................... 42
    3.1.2 Ein erweitertes, dynamisches Stakeholder-Modell ........................................... 43
      3.1.2.1 Atomistische Ebene ................................................................................. 44
      3.1.2.2 Kontextuelle Ebene .................................................................................. 45
      3.1.2.3 Relationale Ebene .................................................................................... 50
      3.1.2.4 Die Public Affairs Funktion als Grenzstelle der Unternehmung............. 52
    3.1.3 Unternehmung und sozio-politische Umwelt - ein deskriptives Strukturmodell........ 54
  3.2 INSTITUTIONEN UND PUBLIC AFFAIRS STRATEGIEN – EIN ANALYTISCHES MODELL .... 55
    3.2.1 Entindividualisierung der Stakeholder-Perspektive .......................................... 55
    3.2.2 Neoinstitutionalistische Theorien im Vergleich ................................................ 56
      3.2.2.1 Das neoinstitutionalistische Grundprogramm ....................................... 57
4 METHODIK................................................................................................................ 130
4.1 DIE VERGLEICHENDE POLITIKWISSENSCHAFT UND DER VERGLEICH ALS METHODE 130
4.2 SPEZIELLES UNTERSUCHUNGSDESIGN..................................................................... 131
  4.2.1 Datenerhebung und -erfassung .......................................................................... 131
  4.2.2 Fragebogenkonstruktion ................................................................................... 133
  4.2.3 Stichprobenauswahl .......................................................................................... 135
    4.2.3.1 Auswahl der Länder (Erhebungseinheiten) .................................................. 135
    4.2.3.2 Auswahl der Unternehmungen (Untersuchungseinheiten)............................. 137
  4.2.4 Durchführung der Befragung .......................................................................... 138

5 EMPIRISCHER TEIL ............................................................................................... 140
5.1 HERAUSARBEITUNG DER INSTITUTIONELLEN MERKMALE .................................. 140
  5.1.1 Partizipationsstruktur ..................................................................................... 140
    5.1.1.1 Deutschland als Fall von „schlankem“ Korporatismus ............................ 140
    5.1.1.2 Frankreich als etatistischer Sonderfall..................................................... 143
    5.1.1.3 Die USA als pluralistischer Prototyp....................................................... 146
  5.1.2 Institutioneller Pluralismus ............................................................................. 147
    5.1.2.1 Institutioneller Pluralismus in Deutschland ............................................. 148
    5.1.2.2 Institutioneller Pluralismus in Frankreich .............................................. 152
    5.1.2.3 Institutioneller Pluralismus in den USA ................................................ 157
    5.1.2.4 Indexwerte für Deutschland, Frankreich und die USA ............................ 160
  5.1.3 Konfliktregelung - Konkordanz oder Wettbewerb? ....................................... 161
    5.1.3.1 Deutschland als Mischtypus .................................................................. 161
    5.1.3.2 Frankreich als zentralistische Konkurrenzdemokratie .............................. 163
    5.1.3.3 Die USA als verhandelnde Konkurrenzdemokratie ................................. 164
5.2 UMFRAGEERGEBNISSE............................................................................................. 165
  5.2.1 Rücklauf .......................................................................................................... 165
    5.2.1.1 Absoluder Rücklauf ................................................................................ 165
    5.2.1.2 Rücklauf nach Ländern .......................................................................... 166
    5.2.1.3 Rücklauf nach Branchen ......................................................................... 166
    5.2.1.4 Rücklauf nach Größenklassen ............................................................... 168
  5.2.2 Informationen zum Umfrageteilnehmer .......................................................... 169
    5.2.2.1 Position der Umfrageteilnehmer ............................................................ 169
    5.2.2.2 Organisatorischer Bereich der Umfrageteilnehmer ................................. 170
  5.2.3 Validierung der Strategietypologie .................................................................. 172
  5.2.4 Kontextuelle Relativierung der empirischen Ergebnisse .................................... 173
    5.2.4.1 Statistische Verfahren ............................................................................ 173
      5.2.4.1.1 Messniveaus ...................................................................................... 173
      5.2.4.1.2 Deskriptive Verfahren und Ausreißer ............................................... 174
      5.2.4.1.3 Inferenzstatistische Verfahren ........................................................... 175
    5.2.4.2 Hypothesentest ....................................................................................... 178
      5.2.4.2.1 Ethische Dimension .......................................................................... 178
      5.2.4.2.2 Die interaktive Dimension ............................................................... 182
      5.2.4.2.3 Die zeitliche Dimension .................................................................... 184
      5.2.4.2.4 Die kommunikative Dimension ......................................................... 187
      5.2.4.2.5 Die organisatorische Dimension ....................................................... 196
6 SCHLUSS ........................................................................................................................................ 206

   6.1 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN ............................................................... 206
   6.2 IMPLIKATIONEN UND ERKENNNTNISSE FÜR DIE FORSCHUNGSZIELE ......................... 212
   6.3 RESUMEE: POLITIKWISSENSCHAFT UND PUBLIC AFFAIRS FORSCHUNG .................... 214

7 LITERATURVERZEICHNIS ........................................................................................................ 216

ANHANG ................................................................................................................................. 251

   ANHANG A: ABBILDUNGSVERZEICHNIS ............................................................................. 251
   ANHANG B: TABELLENVERZEICHNIS .................................................................................. 252
   ANHANG C: ANSCHREIBEN ............................................................................................... 254
   ANHANG D: ERINNERUNGSSCHREIBEN .......................................................................... 255
   ANHANG G: KODIERUNGSPLAN ...................................................................................... 265
   ANHANG H: DESKRIPTION DER ITEMS ............................................................................ 268
1 EINFÜHRUNG

1.1 Problem – und Fragestellung


In dieser Grenzstellenfunktion nun, bietet PA wenig Potential für länderübergreifende Standardisierung; die konkreten Gestaltungserfordernisse dieser Aufgabe sind hochgradig kontextsensibel. Am Ausgangspunkt dieser Untersuchung steht mithin die einfache Beobachtung, dass unter veränderten politischen und gesellschaftlichen Bedingungen unterschiedliche Wege des PA-Managements eingeschlagen werden; sie beruht auf der grundlegenden Einschätzung der Situation durch Praktiker, ebenso wie der nahezu einhellig vertretenen Ansicht in der Fachliteratur\(^3\).

\(^2\) Eine umfassende Begriffsdefinition erfolgt in Kapitel 1.2.1
Es ist dieses letzte Phänomen – die kontextabhängige Varianz von unternehmerischer PA – welches den Gegenstand der vorliegenden Arbeit bildet und uns zu drei Leitfragen führt; diese konstituieren den Kern der komparativen Interessenpolitik-Forschung, sind für den Bereich PA indes noch nicht formuliert worden:

- In welchem Ausmaß und inwiefern ist die Ausgestaltung von unternehmerischer PA von der sozio-politischen Umwelt geprägt und was sind hierbei die Schlüsselwerte und -strukturen?
- Sofern nicht alle PA-Strategien durch den sozio-politischen Kontext bestimmt sind, können dann einige universale Faktoren identifiziert werden, welche die konkreten nationalen Umstände transzendieren?
- Was sind schließlich die Implikationen unserer Schlussfolgerungen für ein grund- sätzliches Verständnis, gar ein Modell der Beziehungen zwischen sozio-politischen Umweltvariablen und PA-Strategien?


1.2 Forschungsziele

Im vorangegangenen Kapitel wurde das Globalziel der Arbeit entwickelt. Dieses Globalziel soll nun in eine Reihe von Teilzielen differenziert werden. Dabei unterscheiden wir empirische, theoretische und praxeologische Forschungsziele. Die sozialwissenschaftliche Forschung kann im Sinne dieser Unterscheidung der Grundlagenforschung, i.e. dem Aufbau einer Theorie dienen (theoretisch); sie kann darüber hinaus zur Erkenntnis des Seienden (empirisch)
oder zur Gestaltung der gesellschaftlichen Wirklichkeit (praxeologisch oder pragmatisch), beitragen.4

1.2.1 Theoretische Forschungsziele


1.2.2 Empirische und praxeologische Forschungsziele

Die theoretische Analyse wird durch eine empirische Studie ergänzt, deren Anliegen eine Hypothesenprüfung ist. Als Zielvariablen dienen Daten über PA-Strategieausprägungen, die im Zuge einer Umfrage zum PA-Management deutscher, französischer und US-amerika-

5 Die Begriffe „sozio-politisches“ und „gesellschaftspolitisches“ werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.
nischer Großunternehmungen ermittelt werden. Die Ergebnisse werden schließlich mit politisch-institutionellen Variablen korreliert. Auf diese Weise soll zugleich deskriptives Wissen über die unterschiedliche Ausgestaltung von PA in den untersuchten Ländern bereitgestellt sowie vergleichende Kategorien und Typologien⁷ gestestet und gegebenenfalls validiert werden – „(...) something that is currently absent in the literature despite the relative abundance of theoretical work in the area.“⁸

Desweiteren wollen wir dem Umstand Rechnung tragen, dass die PA-Forschung sui generis eine anwendungsorientierte Wissenschaft resp. Gestaltungslehre ist. Ihre Legitimation und Konstituierung als selbständiger Forschungsbereich ist zunächst einmal an einen klar umrissenen „Praxistauftrag“ gebunden ist.⁹ Es geht uns daher – drittens – um die praktische Verwendbarkeit der getroffenen theoretischen Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Realität (Gestaltungsfunktion). Dabei erweist sich, dass eine vergleichende Vorgehensweise nicht nur aus Sicht der „Wissenschaft“ sondern auch aus Sicht der „Praxis“ attraktiv ist. Die Ergebnisse derselben können Entscheidungsträgern in der Praxis realtypische, auf empirische Daten gestützte Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen und dadurch als praktische Orientierungshilfe dienen. „For managers, empirical validation of a schema of corporate political strategies provides a framework of the choices available to them, which may help guide them through the decision-making process.“¹⁰ Zur Ableitung von Handlungsempfehlungen müssen die theoretischen Aussagen indes transponiert werden, um statt eines Ursache-Wirkungs- einen Ziel-Mittel-Zusammenhang zu beinhalten.¹¹

1.3 Inhaltliche und terminologische Abgrenzung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einem breiten und vielseitigen Themenbereich wie unternehmerischer Public Affairs verlangt zunächst einige präzisierende Begriffserläuterungen sowie einschränkende Abgrenzungen. Nur wenn deutlich wird, welche Verfahren (und Akteure) Gegenstand der Betrachtung sind, kann eine sinnvolle Diskussion der Frage

---


1.3.1  Begriffsbestimmung Public Affairs


- Im Mittelpunkt einer Mehrzahl der Definitionsversuche steht der Gedanke der Brücke oder der Schnittstelle. So verorten Schönborn/Wiebusch die Funktion im “(...)
intermediären Bereich zwischen Politik und Wirtschaft". Nach Boddewyn dient PA als „(...) a critical boundary spanning function between the firm and key stakeholders in the environment, in particular government bodies, community organizations, and other firms, including both suppliers and competitors through interactions in trade associations." Auch die Metapher des „Fensters“ wurde als Leitbild für PA definiert: „The essential role of public affairs units appears to be that of a window out of the corporation through which management con perceive, monitor and understand external change, and simultaneously, a window in through which society can influence corporate policy and practice."

- Public Affairs Management bezieht sich dabei zumeist nicht auf die gesamte Umwelt einer MNU, sondern lediglich auf nicht-marktliche Anliegen und Interessengruppen. So bestimmen Griffin/Lenn PA als „(T)he management function responsible for interpreting the corporation’s non-commercial environment and managing the corporation’s response to that environment.“ Die marktliche Umwelt konstituiert sich aus Anbietern, Nachfragern und Wettbewerbern, die auf der Ebene des Marktes Transaktionen vornehmen. Zur nicht-marktlichen Umwelt zählen alle Akteure, die nicht unmittelbar an diesen Transaktionen partizipieren. Sie können diese Transaktionen jedoch durch positive oder negative nicht-ökonomische Sanktionen fördern oder behindern. Entsprechend definiert Baron die nicht-marktliche Umwelt als „(T)he social, political, and legal arrangements that structure interactions outside of, although in conjunction with, markets and private agreements“ In jüngeren Ansätzen werden nicht-marktliche, externe Interessengruppen weiter in Regierung, besondere Interessengruppen („special interest groups“) und Massenmedien untergliedert.

- Hervorgehoben wird desgleichen, dass PA nicht alleine die passive Reaktion auf die Unternehmensumwelt, sondern gleichermaßen das aktive resp. proaktive Management der externen Beziehungen umfasst. So betont Köppl: „Public Affairs umfassen den

---

aktiven, geplanten und zielgerichteten Dialog mit gesellschaftlichen Gruppierungen und politischen Institutionen mit dem zentralen Aspekt „Social Issues“, das sind Themen, die die Gesellschaft und das Unternehmung gleichermaßen berühren, in Einklang mit den Unternehmungszielen zu bringen.“

• Eine Reihe von Definitionen stellen überdies auf ein Verständnis der Unternehmung als Bürger ab. Nach Köppl sind „Public Affairs (…) die geplante und festgelegten Bemühungen eines Unternehmens, seine Rechte und Pflichten als Bürger eines Landes, einer Gemeinde oder einer Gesellschaft auszuüben bzw. wahrzunehmen sowie die Bemühungen eines Unternehmens, seine Mitarbeiter ebenfalls zu ermutigen, ihre Pflichten auszuüben und ihre Pflichten wahrzunehmen.“

• Vielfach wird PA durch Abgrenzung zu den verwandten Funktionen Public Relations (PR) und Unternehmenskommunikation („Corporate Communications“) definiert. PR ist jedoch auf operative Aufgaben begrenzt, die einen engen Bezug zum Marketing aufweisen, während PA neben operativen auch strategische Aspekte umfasst. Desweiteren beschränkt sich PR nur auf eine kleine Gruppe von Interessengruppen (Medien und Öffentlichkeit), während sich PA mit allen Angelegenheiten des sozialen und politischen Lebens befasst. Als Kommunikationsinstrumente stehen PA und PR nebeneinander; als integrierte Dachfunktion fungiert zumeist die Unternehmens- kommunikation; sie bildet einen strategischen Überbau für alle unternehmerischen Kommunikationsmaßnahmen und –medien.

• Frühere Untersuchungen im anglo-amerikanischen Sprachraum fassen PA-Management vielfach als institutionelle Aufgabe auf, die von speziell dazu eingerichteten Abteilungen wahrgenommen wird. Jüngere Untersuchungen weisen hingegen darauf hin, dass die Gestaltung der gesellschaftlichen und politischen Beziehungen nicht notwendig auf einen einzigen Funktionsbereich begrenzt ist. Vielmehr beschreibt PA „(…) the comprehensive process and set of activities by which the corporation

attempts to manage its external environment.24 Die letztgenannte Auffassung liegt auch dieser Arbeit zugrunde.

Für den weiteren Verlauf der Untersuchung wird somit folgende Begriffsbestimmung von PA zugrunde gelegt:

Public Affairs ist eine Managementfunktion, welche die Beziehungen einer Unternehmung zu ihrer externen, nicht-marktlichen Umwelt (i.e. Regierungen, Behörden und gesellschaftlichen Interessengruppen) analysiert, interpretiert und die zweckmäßigen Antworten organisiert. Diese umfassen Maßnahmen der Imagepflege, der unternehmerischen Interessenvertretung im politischen und gesellschaftlichen Kontext sowie Strategien gesellschaftlicher Mitverantwortung.

1.3.2 Ergänzung zum Strategiebegriff

Haben wir vorausgehend den Begriff der PA spezifiziert, so sind zur weiteren Abgrenzung des Gegenstands einige Erläuterungen zum Begriff der Managementstrategie erforderlich: Strategisches Management bestimmt Ziele („Zielräume“) und Aktionen („Aktionsräume“) zur Erschließung, Sicherung und Nutzung der zentralen Erfolgspotentiale eines Unternehmens.25 Dabei werden Managementstrategien nicht nur als Antwort formuliert; vielmehr suchen Unternehmen im Rahmen einer Strategie auch zukünftige Entwicklungen zu antizipieren.26 Im Hinblick auf unseren Gegenstand wollen wir entsprechend dieser Definition keine – im engeren Sinne – handlungsorientierte Perspektive einnehmen. Wir setzen also nicht nur an den konkreten Entscheidungen und Handlungen von Unternehmen an, sondern berücksichtigen auch Maßnahmen der Früherkennung

1.4 Das zugrunde liegende Forschungsparadigma

"Unser Wissen ist ein kritisches Raten, ein Netz von Hypothesen, ein Gewebe von Vermutungen."\(^{27}\)


Gegen die induktionslogische Grundlegung der Wissenschaft im Rahmen des Empirismus stellt Karl Popper in seinem wissenschaftstheoretischen Hauptwerk „Logik der Forschung“ (1934)\(^{29}\) eine hypothetisch-deduktive Methode. Im Zuge seines „anti-induktiven“ Programms wird explizit die Vorstellung fallen gelassen, Erkenntnis und Wissenserwerb erfolge unmittelbar mit dem Wahrnehmungsakt. Die aus dem empiristischen Sinnkriterium abgeleitete Forderung, nur solche Sätze als wissenschaftlich legitim zuzulassen, die sich auf elementare Forschungssätze logisch zurückführen lassen, scheitert nach Popper am „Induktionsproblem“. Denn versucht man, so Popper, „(...) die induktiven Schlüsse in irgendeiner Form zu rechtfertigen, so muß man ein Induktionsprinzip aufstellen, d.h. einen Satz, der gestattet, induktive Schlüsse in eine logisch zugängliche Form zu bringen.“\(^{30}\) Die Einführung eines Induktionsprinzips wiederum setzt die Einführung eines Induktionsprinzips höherer Ordnung


\(^{30}\) Vgl. ebda., S.4.

Stimmen in einem letzten Schritt die gefolgerten Schlüsse nicht mit den Beobachtungen über- ein, so ergibt sich notwendigerweise ein wahrnehmbarer Widerspruch. Dies stellt die Gültigkeit des allgemeinen Satzes in Frage und drängt zu seiner Aufgabe oder zumindest zu seiner Umformulierung. Die Beobachtungssätze dienen also der Kritik der erst aufgestellten allgemeinen Sätze. Somit geht es im kritischen Rationalismus nicht mehr um die Begründung einer Theorie, sondern um die Prüfung der Haltbarkeit der vorgeschlagenen Theorie. Es gibt keine Gewissheit, dass eine Theorie wahr ist. Feststellbar ist lediglich, ob eine Theorie durch eine Beobachtung widerlegt ist, i.e. die Falschheit von allgemeinen Aussagen kann von entsprechenden Einzelaussagen abgeleitet werden. Diese Annahme wird in der Literatur als „Falsifikationismus“ bezeichnet.\textsuperscript{34} Hat nun eine Theorie bis anhín allen Versuchen zu ihrer Widerlegung standgehalten, so gilt sie zwar nicht als verifiziert, sie hat sich jedoch „bewährt“.\textsuperscript{35} Dies ist der höchste Grad an Sicherheit, der im Modell Poppers erreichbar ist. Angesichts dieser gleichsam „kopernikanischen Wende“ von positiver Verifizierung zu negativer Falsifizierung bleibt für die Objektivität in der Wissenschaft vor allem folgendes festzuhalten: Gewissheit über die Wahrheit eines Satzes kann nicht erreicht werden. „Unser Wissen ist ein kritisches Raten“\textsuperscript{36} heisst es in der Logik der Forschung. Doch können wir unsere Vermutungen (Theorien) kritisch überprüfen, unsere Fehlurteile entdecken und aus

\textsuperscript{31} Vgl. Popper 1994, S. 4.
\textsuperscript{33} Vgl. ebda., S. 346.
\textsuperscript{35} Vgl. Popper 1994, S. 198ff.
\textsuperscript{36} Vgl. ebda., S. 115.
Einführung


1.5 Gang der Untersuchung

Im Rahmen der vorausgehenden Ausführungen wurden die Grundlagen der Untersuchung erläutert: wir haben den Untersuchungsgegenstand eingeführt, die Fragestellungen formuliert (Kapitel 1.1), die Forschungsziele festgelegt (Kapitel 1.2), eine terminologische Abgrenzung vorgenommen (Kapitel 1.3) und die epistemologische Position dieser Arbeit aufgezeigt (Kapitel 1.4). Im Zuge der Vorklärungen gilt es in einem nächsten Schritt zu erörtern, inwieweit die Beschäftigung mit dem ausgewählten Gegenstand einem tatsächlichen und aktuellen Bedürfnis der Wissenschaft entspricht, und – dieses prinzipielle Bedürfnis vorausgesetzt – welche Beiträge von der bisherigen Forschung erwarten werden können. Dies erfolgt in Kapitel 2, welches einen Überblick über die internationale Fachliteratur zur Thematik bietet und die Grenzen der bisherigen Forschungsanstrengungen erörtert.

Im Anschluss an diese Vorleistungen widmen wir uns in Kapitel 3 der theoretischen Grundlegung der Untersuchung. Im Geiste des kritischen Rationalismus stellt diese keinen „artifiziellen“ Anhang zur empirischen Untersuchung dar; vielmehr streben wir schrittweise auf die Generierung einer Reihe von Hypothesen zu, welche die empirischen Anstrengungen zur Beantwortung der Forschungsfragen anleiten.


Hilfe der Annahmen der beiden letztgenannten Zugänge wollen wir ein vereinfachtes, deskriptives Strukturmodell erstellen, welches die Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft abbildet. Kapitel 3.1.2 erläutert die atomistische, kontextuelle und relationale Ebene des Modells. Diese Überlegungen versetzen uns schließlich in die Lage, Funktion und Standort von PA zu bestimmen (Kapitel 3.1.24).

Sind unsere Ausführungen bis zu diesem Punkt deskriptiv, so werden sie in Kapitel 3.2 operational. Dabei bietet ein weiter, institutionalistischer Ansatz die Möglichkeit, unseren Analyserahmen unter einem theoretischen Dach zu entwickeln. Um dem Theorienpluralismus innerhalb des Neoinstitutionalismus gerecht zu werden, erfolgt die Entwicklung desselben auf der Basis eines Theorievergleichs (Kapitel 3.2.2). Aus der Gegenüberstellung zentraler, neoinstitutionalistischer Erklärungsvarianten schöpfen wir drei grundlegende Annahmen, die einen „moderaten“ Institutionenbegriff, die Verwendung eines beschränkt rationalen Akteursverständnisses sowie die Berücksichtigung der restringierenden und ermöglichen, nicht aber determinierenden, Funktion von Institutionen umfassen (Kapitel 3.2.3).

Die Entwicklung eines erklärungskräftigen Ansatzes setzt im Weiteren eine umsichtige Konzeptualisierung und Operationalisierung der konstitutiven Komponenten und wesentlichen Dimensionen des Analyserahmens voraus (Kapitel 3.3). Denn „(C)onceptual clarity is a sine qua non for formulation and testing hypotheses that can be tested in more than one national context.“39 Im Hinblick auf die unabhängige Variable gilt es grundlegende, institutionelle Systemmerkmale auszuwählen, von denen später begründete Hypothesen abgeleitet werden können, warum und in welcher Weise sie Auswirkungen auf PA-Strategien haben: In Kapitel 3.3.1 richten wir den Blick auf die Beteiligungsstruktur einer Gesellschaft, die Machtdispersion innerhalb derselben sowie den handlungsleitenden Politikstil. Kapitel 3.3.2 widmet sich der Konzeptualisierung und Operationalisierung der abhängigen Variable. Dabei sollen auf einer atomistischen Ebene zunächst die Instrumente und organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten von PA-Management erläutert werden (Kapitel 3.3.2.1). Auf dieser Grundlage und unter Zuhilfenahme eines Konzeptes von Dyllick (1989)40 werden wir im Anschluss eine fünf Dimensionen umfassende Strategie-Typologie des PA-Managements entwickeln. Diese umfasst eine interaktive, ethische, kommunikative, zeitliche und organisatorische Dimension (Kapitel 3.3.2.2).

Abbildung 1-1: Untersuchungsablauf
Mit dem Ziel Scheinkorrelationen aufzudecken und somit die Güte der Untersuchung zu verbessern, sollen zwei zusätzliche Variablen (Kontrollvariablen) in unser Modell aufgenommen werden. In Kapitel 3.3.3 richten wir daher den Blick auf die Faktoren „Unternehmensgröße“ und „Branchenzugehörigkeit“.

Diese Anstrengungen versetzen uns in Kapitel 3.5 in die Lage, eine Reihe von Hypothesen zum Zusammenhang zwischen strategischen PA-Dimensionen und institutionellen Systemmerkmalen zu formulieren.

Als Zwischenschritt umfasst das 4. Kapitel die Methodik des empirischen Vorgehens. Im Rahmen dessen werden die Methoden der Datenerhebung, -erfassung und -analyse, die Auswahl der Erhebungs- und Untersuchungseinheiten sowie die Fragebogenkonstruktion und die Durchführung der Umfrage erläutert.

Der empirische Teil der Untersuchung (Kapitel 5) widmet sich zunächst mit einiger Ausführlichkeit der Herausarbeitung der länder spezifischen Systemmerkmale (Kapitel 5.1). Denn nur wenn sorgfältige empirische Charakterisierungen der zu vergleichenden Phänomene zugrunde gelegt werden, ist die Tragfähigkeit unserer analytischen Schlussfolgerungen gegeben. Bevor wir uns in einem nächsten Schritt der Umfrageergebnisse annehmen, erfolgt eine knappe Beschreibung des Rücklaufs (Kapitel 5.2.1 und 5.2.2), die statistische Validierung der PA-Strategietypologie (Kapitel 5.2.3) sowie die Erläuterung der zur Anwendung kommenden statistischen Verfahren (Kapitel 5.2.4.1).

Kapitel 5.2.4 umfasst das Herzstück dieser Untersuchung – die Beschreibung und kontextuelle Relativierung unserer Umfrageergebnisse. Diese werden in einem Schritt und entlang der festgelegten Dimension von PA-Management vorgenommen.

Im Rahmen der Schlussfolgerungen diskutieren wir, ob eine Klärung der zentralen Fragestellungen gelungen ist (Kapitel 6.1) und welche Implikationen sich für die theoretischen, empirischen und praktischen Forschungsziele ergeben (Kapitel 6.2). Ein Resümee stellt abschließende Überlegungen zu den Beiträgen politikwissenschaftlicher Forschungs anstrengungen im Rahmen der PA-Forschung an (Kapitel 6.3).
2 LITERATURREFLEXION

Das vorliegende Kapitel widmet sich sich einer Reflexion des Forschungsstandes. Dabei kann keine erschöpfende Bestandsaufnahme des Literaturstandes zum Thema PA vorgenommen werden. Die schiere Masse der Arbeiten in diesem Feld\textsuperscript{41} sowie die Schwierigkeit der Abgrenzung zu benachbarten Forschungsfeldern (vgl. Kapitel 1.3.1) macht ein solches Unterfangen schwierig. Der folgende, grob chronologische Überblick dient vielmehr der Erfassung problemrelevanter Theorien und Hypothesen sowie dem Aufzeigen von Schwächen bestehender Literatur im Hinblick auf die gewählte Problemstellung.

2.1 Die frühe „Business and Society“-Forschung

Im angloamerikanischen Sprachraum entwickelte sich die theoretische Beschäftigung mit den Außenbeziehungen der Unternehmung seit den 1950er Jahren zu einem eigenen Forschungsfeld innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Unter dem Stichwort „Business and Society“ reicht die Auseinandersetzung von der theoretischen Konzeptualisierung dieses Problemkreises über die ökonomische oder verhaltenswissenschaftliche Beziehungsanalyse zwischen Unternehmung und Gesellschaft bis zur differenzierten empirischen Forschung zu Einzelfragen.

Dabei wird die Unternehmung zunächst einmal aus der „Isolation“ des Marktes herausgehoben und in einen gesellschaftlichen Kontext gestellt. So rücken bei Bowen (1953)\textsuperscript{42}, Berle (1954)\textsuperscript{43}, Davis (1960)\textsuperscript{44}, Davis/Blomstrom (1966)\textsuperscript{45} sowie Epstein (1969)\textsuperscript{46} allererst die gesellschaftlichen Erwartungen in den Blick, mit welchen sich Unternehmen konfrontiert sehen. Sie kritisieren die enge Grenzziehung der Verantwortlichkeit der Unternehmung – angesichts der Tatsache, dass diese mitunter über sehr große Markteinflüsse

\textsuperscript{45} Vgl. Keith Davis; Robert L. Blomstrom, Business and Its Environment, New York 1966.
verfügen – und erheben das Postulat einer „Corporate Social Responsibility“ (im Folgenden, CSR1). Frederick (1986) fasst diese Position wie folgt zusammen: „The fundamental idea of ‘corporate social responsibility’ is that business corporations have an obligation to work for social betterment.“47 Neben der Erwägung des Für und Wider einer gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung (Davis 1973)48 war diese erste Phase im Weiteren durch die Suche nach einer präzisierenden Definition der erweiterten Verantwortung charakterisiert (Carroll, 1979;49 Jones, 1980;50 Keim, 1978;51 Zenisek, 1979).52


2.2 Public Affairs - Der Grundzusammenhang

In den 1970er Jahren erfährt die amerikanische PA-Branche ein starkes Wachstum: Die Zahl der PAC-Mitglieder verdoppelt sich; die Zahl der sog. „Public Affairs Professionals“ verdreifacht sich sogar.56 Dieses Wachstum macht sich auch in einem starken Anstieg wissenschaftlicher Forschung zum Themenbereich bemerkbar. Dabei verlagert sich das Schwergewicht der Diskussion auf die pragmatischen Fragen des unternehmerischen Umgangs mit gesellschaftlichen Anliegen. Dies erfolgt zum einen im Rahmen der CSR-Forschung, die sich in ihrer weiteren Entwicklung auch strategischen Aspekten annimmt. Überdies greift die Managementforschung das Thema der politischen und gesellschaftlichen Beziehungen von Unternehmen auf.

2.2.1 Die pragmatische Wende

Das Postulat einer umfassenderen, gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung blieb nicht unangefochten: insbesondere Friedmann (1962)57 konstatierte, dass das gesellschaftliche Subsystem der Wirtschaft keine Verantwortung in Bereichen zugewiesen werden sollte, in denen andere Subsysteme größere Problemlösungskapazitäten haben. „In such an economy, there is one and only one responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within these rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“58 Diese Kritik beförderte einen neuen Ansatz, den „Corporate Social Responsiveness“-Ansatz (im Folgenden CSR2). Das Konzept stellt insofern eine Weiterentwicklung von CSR1 dar, als der Fokus der Untersuchungen nicht mehr auf philosophischen Abklärungen zum Wesen der unternehmerischen Verantwortung liegt, sondern auf Strategien, welche in Unternehmungen angesichts des sozialen Drucks entwickelt werden können. Als wichtige Vertreter dieser Richtung gelten Ackermann/Bauer (1976), Epstein (1987), Frederick (1987) sowie

57 Vgl. Milton Friedmann, Capitalism and Freedom, Chicago 1962,
58 Vgl. ebd., S. 133.
Preston/Post (1975)\(^{62}\). Nennenswerten Einfluss entfalteten insbesondere letztere: in Gestalt des Konzepts der „interpenetrating systems“ weisen die Autoren auf die Interdependenzen zwischen den sozialen Institutionen und ihrem gemeinsam geteilten Umfeld hin.\(^{63}\) In der Publikation werden bereits die Gebiete angesprochen, die auch heute im Wesentlichen die „Business and Society“-Diskussion prägen: Issue Management, Stakeholder Management sowie Public Affairs Management.

Die Ergebnisse der CSR1 und CSR2-Diskussion gingen schließlich im sog. „Corporate Social Performance“-Modell (im Folgenden CSP) auf. Die CSP-Diskussion wurde mit den Beiträgen von Carroll (1979)\(^{64}\) sowie Wartick/Cochran (1985)\(^{65}\) eingeleitet. Ihre zentrale Annahme lautet, dass Unternehmen, die den Ansprüchen der gesellschaftlichen Umwelt effektiv begegnen, auch am Markt erfolgreicher sind. CSP wurde in der Folge definiert als „(…) a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships.“\(^{66}\) Die Resultate des CSP-Modells wurden auf verschiedene Weise empirisch überprüft (Ullmann, 1985\(^{67}\); Böhi, 1995\(^{68}\); Preston/O’Bannon, 1997\(^{69}\)).

Während die amerikanische Fachdiskussion dergestalt die Wendung zum Strategischen vollzogen hatte, war die aufkeimende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenbereich im deutschsprachigen Raum primär auf Werthaltungen und Prinzipien gerichtet. Erste Debatten zu den Außenbeziehungen der Unternehmung setzten im Rahmen der Diskussion um Unternehmungs- und Wirtschaftsethik Mitte der 80er Jahre ein. Als diesbezügliche „Initialzündung“ gilt der Aufsatz von Steinmann/Oppenrieder „Brauchen wir eine Unter-

\(^{63}\) Vgl. ebda, S. 26.
\(^{64}\) Vgl. Carroll 1979.

### 2.2.2 Public Affairs und Managementforschung


---

78 In der deutschsprachigen Literatur spricht man in der Regel von „Interessengruppen“ oder „Anspruchsgruppen“.


### 2.3 Public Affairs – der Anwendungszusammenhang

Insgesamt ist die PA-Forschung dem *status nascendi* entwachsen. Kennzeichnend hierfür ist die Gründung der „International Association for Business and Society“ (IABS) im Jahre 1990, die eine eigene Zeitschrift herausgibt: „Business & Society“. Im März 2004 wird in Berlin das Deutsche Institut für Public Affairs (DIPA) aus der Taufe gehoben, eine private Hochschule für Politikmanagement, Politische Kommunikation und Interessenrepräsentation, die sich in Publikationen und Lehrgängen mit Fragen des Public Affairs Management auseinandersetzt.\(^{88}\)

---

\(^{82}\) Vgl. Freeman/Reed 1983, S. 89.
Die Literatur reflektiert den fortgeschrittenen Reifegrad der Funktion mit einem verstärkten Fokus auf empirische Studien, sowie Taxonomien und Modellentwicklungen. Auch die Politikwissenschaft beginnt sich zunehmend mit dem Phänomen auseinanderzusetzen. Parallel zur wissenschaftlichen Durchdringung des Forschungsfeldes, entwickelte sich dieses und jenseits des Atlantiks eine rege PA-Kunde, die auf den Erfahrungen bekannter Praktiker aufbaut.

2.3.1 Empirische Arbeiten


\textsuperscript{89} Vgl. hierzu ausführlich: Achleitner 1985, S. 24.
\textsuperscript{90} Vgl. Post et al. 1982.
amerikanischen Versicherungsindustrie in den Blick und führt die Top-Management-Philosophie als Schlüsselvariable ein.


In jüngerer Zeit wurde auch im Rahmen explorativer Studien versucht, diejenigen sozio-politischen und sozio-ökonomischen Variablen zu ermitteln, welche die gesellschaftspolitischen Umweltrategien von Unternehmen beeinflussen (Hillman und Keim, 199599; Berg, 2003100)


103 Vgl. Miles 1987, S. 44ff.
Typen von politischen Strategien (Informationsstrategie, finanzielle Anreizstrategie, „Constituency“-Strategie).

2.3.2 Public Affairs und Politikwissenschaft


Auch die Maßnahmen, welche Unternehmen zur Durchsetzung ihrer Interessen im politischen Prozess einsetzen, sind Gegenstand politikwissenschaftlicher Forschungsanstrengungen. Das betrifft insbesondere die Entscheidung zwischen individueller und kollektiver

106 Vgl. hierzu den umfangreichen Literaturüberblick bei Frank R. Baumgartner; Beth L. Leech, Basic Interests. The Importance of Groups in Politics and in Political Science, Princeton/New Jersey 1998.
Interessenpolitik (Gray und Lowery 1997; Kaufmann et al. 1993\textsuperscript{115}; Lowery und Gray 1998\textsuperscript{116}, Salisbury 1983\textsuperscript{117}). Diese Untersuchungen reichen bereits in die ökonomische Theorie der Interessengruppen hinein, die wesentlich durch Mancur Olson (vor allem 1965)\textsuperscript{118} geprägt wurde. Schwerpunkte seiner Arbeiten bilden die Entstehung und Organisation von Interessengruppen sowie die Frage nach den Gründen für die relative Vorzüglichkeit unterschiedlicher Gruppen hinsichtlich ihrer Stabilität und Effizienz.\textsuperscript{119}


\textsuperscript{119} Vgl. ebda.
\textsuperscript{120} Vgl. Kay Lehman Schlozman; John T. Tierney, Organized Interests and American Democracy, New York 1986.

2.3.3 Praktische Werke


128 Vgl. Thomas Leif; Rudolf Speth (Hrsg.), Die stil[e Macht. Lobbyismus in Deutschland; Wiesbaden 2003.
2.4 Implikationen für die eigene Untersuchung


Die politikwissenschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen PA im Rahmen der Interessengruppentheorie beantwortet vornehmlich die folgenden Fragen: Warum werden Unternehmen politisch aktiv? Welche Mittel setzen sie ein bzw. auf welchen Wegen suchen sie ihre Positionen durchzusetzen (individuell oder kollektiv)? Sind Unterschiede in der Effektivität von verschiedenen Lobbyingmaßnahmen erkennbar?\textsuperscript{145} Für die vorliegende Untersuchung sind diese Fragestellungen weitestgehend ohne Relevanz. Wenngleich kaum eine dieser Studien den sozio-politischen Kontext als vernachlässigbar begreift, legen sie dennoch relativ wenige systematische Erkenntnisse zu den entsprechenden Determinanten unternehmerischer Politikstrategien vor.\textsuperscript{146} Beiträge und Inspirationen für die vorliegende Arbeit liefert indes die umfangreiche, deskriptive Literatur zum Thema Lobbying (z.B. Köppl, 1998; Farnel, 1994).

Was zuletzt die anwendungsorientierte Literatur betrifft, so sind die – nach Art praktischer Ratschlagswerke gestalteten – Publikationen in der Regel von geringem wissenschaftlichem Wert; sie können jedoch eine erste Anschlusstelle und Impetus für die wissenschaftliche Theoriebildung darstellen. So stammen viele Anstöße für die vorliegende Arbeit nicht aus theoretisch konzipierten Forschungsprogrammen, sondern aus pragmatisch orientierten Publikationen (z.B. Köppl, 2000; Althaus et al., 2003).

Die vorausgehenden Betrachtungen lassen die folgenden Schlussfolgerungen zu: Wenngleich eine Vielzahl der Studien erste Anhaltspunkte sowie wichtige Inspirationen für unser Vorhaben liefern, so decken sie die zugrunde liegende Problemstellung doch nur zu einem geringen Teil ab. Im Verhältnis zur bislang produzierten Menge an Forschungsbeiträgen und –ergebnissen erscheint der tatsächlich erzielte Erkenntnisfortschritt merkwürdig gering und inkonsistent. Auffällig ist insbesondere die Tatsache, dass die über Dekaden angesammelten

\textsuperscript{144} Vgl. Donna M. Randall; Annetta M. Gibson , Methodology in business ethics research: A review and critical assessment, in: Journal of Business Ethics, Jg. 9, H. 6, 1990, S. 457-471, hier: S. 463.
\textsuperscript{145} Vgl. Getz 2002 S. 308f.
\textsuperscript{146} Zu dieser Einschätzung gelangen auch Baumgartner/Leech 1998, S. 165.


3 THEORETISCHE GRUNDELGUNG

3.1 Unternehmung und sozio-politische Umwelt


3.1.1 Ausgewählte Zugänge

Der eingangs erhobenen Forderung nach einem disziplinär integrativen Bezugsrahmen entsprechend, wollen wir in diesem Kapitel vermeiden, aus einem geschlossenen Weltbild oder Gesamtkonzept zu schöpfen. Um das Problem der Beziehungen von Unternehmung und Umwelt aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Betrachtungsweisen herauszuarbeiten, wird nachfolgend eine Reihe von Modellen zu diesem Verhältnis elaboriert. Auf dieser Grundlage sind wir anschließend in der Lage, ein einfaches, deskriptives, und – vom theoretischen Status her – eklektisches Strukturmodell zu erstellen, welches unsere Annahmen zum Verhältnis von Unternehmung und sozio-politischer Umwelt wiedergibt. Die Darstellung trägt somit auch dem dialektischen Grundprinzip Rechnung, welchem zufolge ein Ansatz, der ein Problem nicht auf wenigstens zwei verschiedene Weisen abgrenzen kann, nicht hinreichend selbstreflektiv ist.149

3.1.1.1 Elitentheoretische Modelle

Elitentheoretische Modelle haben ein hierarchisches Gesellschaftsverständnis und bilden die Akteure innerhalb einer Gesellschaft pyramidal ab. Sie lassen sich vornehmlich in der kritischen Elitentheorie finden, die ihren Ausgang in Thorstein Veblen’s „Theory of the Leisure Class“ (1899)150 nimmt. Als bedeutende Vertreter dieser Richtung gelten weiterhin die

soziologischen Elitentheoretiker Mosca, Pareto und Michel\textsuperscript{151} sowie C. Wright Mill, dessen Werk „The Power Elite“ (1956)\textsuperscript{152} bereits zum „Klassiker“ avanciert ist. Gemeinsam sind diesen elitären Gesellschaftskonzeptionen vier wesentliche Annahmen: Eliten gelten als ausschlaggebende Akteure, sie stehen mit Gegeneliten im Konflikt, verfügen über große Macht und sie werden von Nichteliten durch erhebliche Ungleichheit hinsichtlich ihrer geistigen und sozialen Fähigkeiten sowie Ressourcen unterschieden. Der Elitenbegriff wird also als Gegenbegriff zur Masse resp. zur demokratischen Massengesellschaft mit ihren Gleichheitsforderungen konzipiert.\textsuperscript{153}

Im Hinblick auf das Konzept von Wirtschaftseliten hervorzuheben ist C. Wright Mills Analyse der amerikanischen Machteleite („power elite“)\textsuperscript{154}. Mills weist die weitgehende Akkumulation der Macht sowie die progressive Verflechtung der einzelnen Machtträger in Verwaltung, Wirtschaft und Militär als Charakteristikum der (amerikanischen) Demokratie aus.\textsuperscript{155} Die institutionelle Macht des Reichtums, so der Autor, erlaubt es der „Konzern-Elite“ („corporate rich“)\textsuperscript{156} Einfluss auf das gesamte politische System zu entfalten und die Exekutivmacht allmählich einem, der Parteiendemokratie entrückten, „politischen Direktorat“ („political directorate“) zuzuschlagen.\textsuperscript{157}

Eine andere Variation des elitentheoretischen Themas stellt die alte Marxismus-Theorie dar. Die kapitalistische Wirtschaftsweise bringt nach diesem Verständnis eine finanzielle Oligarchie hervor, welche die Klasse der Lohnabhängigen dominiert. Marx geht weiterhin davon aus, dass Herrschaft in der bürgerlichen Gesellschaft ein arbeitsteiliges Geschäft ist: Die Bourgeoisie bedarf zur Aufrechterhaltung der bürgerlichen Ordnung einer modernen „Staatsmaschinerie“, welche die Abhängigkeit der arbeitenden Klasse vom Privateigentum durch „Recht und Ordnung“ absichert.\textsuperscript{158} Der Staat gilt mithin als Instrument der Mächtigen.\textsuperscript{159} Ähnliche Vorstellungen tauchen auch im Zuge marxistisch inspirierter Globalisierungskritik wieder auf: Die Wirtschaftseliten einer Gesellschaft bilden demzufolge Machtgruppen mit

\textsuperscript{154}Vgl. Mills 2000.
\textsuperscript{155}Vgl. ebda., S.269ff.
\textsuperscript{156}Vgl. ebda., S. 147ff.
\textsuperscript{157}Vgl. ebda., S. 225ff.
\textsuperscript{159}Das marxistische Grundprogram ist niedergelegt in: Karl Marx; Friedrich Engels, Das Kommunistische Manifest (1848) in: Thomas Kuczynski (Hrsg.), Das Kommunistische Manifest (Manifest der Kommunistischen Partei). Von der Erstausgabe zur Leseausgabe, Trier 1995.
besonderen Orientierungs- und Deutungsspielräumen. In der Kritik erscheinen sie als die wesentlichen Motoren einer neoliberalen Globalisierung, welche zur Herausbildung einer transnationalen „Bourgeoisie“ führt.\textsuperscript{160}

3.1.1.2 \textbf{Mikroökonomische Modelle}

Das mikroökonomische Modell baut auf den Vorstellung des klassischen Liberalismus (Paläoliberalismus) auf. Die ideengeschichtliche Grundlage desselben bildet Adam Smiths Theorie von der Interessenharmonie – eine Prämisse, derzufolge der auf Eigennutz ausgerichtete Wettbewerb zwischen Käufer und Verkäufer (aus dem später das Regelwerk von Angebot und Nachfrage entwickelt wurde) zu einem Maximum an gesellschaftlichem Wohlstand führt.\textsuperscript{161} Ausgehend von dieser Annahme wird nach Milton Friedman ein Unternehmen seiner Sachverantwortung gegenüber der Gesellschaft am besten dadurch gerecht, dass es seinem ureigensten Ziel – der Gewinnmaximierung – folgt. Gesellschaftliche Effektivität wird weitgehend mit unternehmerischer Effizienz, i.e. Nutzenmaximierung unter Marktbedingungen, gleichgesetzt.\textsuperscript{162} Nach diesem Modell erscheint das bedingungslose Streben nach Gewinnmaximierung mithin nicht nur als legitemes Recht, sondern geradezu als moralische Pflicht des Unternehmens im Interesse des Gemeinwohls. Die volkswirtschaftlich beste Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen wird somit erreicht „(...) wenn jedes einzelne Unternehmen versucht, auf die Dauer einen möglichst grossen Gewinn auf das eingesetzte Kapital zu erzielen.“\textsuperscript{163} Darüber hinaus sollte dem gesellschaftlichen Subsystem „Wirtschaft“ nach Friedman keine Verantwortung in Bereichen zugewiesen werden, in denen andere Subsysteme größere Problemlösungskapazitäten haben.\textsuperscript{164}

Für das Verhältnis Unternehmung und sozio-politische Umwelt ergibt sich vor diesem gedanklichen Hintergrund folgendes: unternehmerisch relevant ist alleine die marktliche Umwelt, über welche die Einzelunternehmung als Einheit innerhalb der Gesamtwirtschaft mit den anderen Einheiten dieser Umwelt (Haushalte und Einzelunternehmen) interagiert. Diese


\textsuperscript{163} Vgl. Erich Gutenberg, Produktion, Grundlagen der Betriebswirtschaft, Band 1, Berlin 1951, S. 347f.

\textsuperscript{164} Vgl. Friedman 1962, S. 133.
Austauschbeziehungen unterliegen sogenannten „Marktbedingungen“, die sich entweder auf das direkte Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Transaktionspartnern oder die wettbewerblichen Beziehungen der Branchenteilnehmer beziehen.\textsuperscript{165} Dem Staat kommt im liberalen Verständnis dagegen eine eher marginale Rolle zu: Während der Paläoliberalismus diesen im Sinne des „Laissez faire“ gänzlich aus den wirtschaftlichen Angelegenheiten zurückgedrängt hat, ist er im Verständnis des Neoliberalismus des ausgehenden 19. Jahrhunderts Garant, um das „Laissez faire“ zu revitalisieren.\textsuperscript{166} Politische, aber auch soziale und kulturelle Kräfte, werden in diesem Modell folgerichtig nur insofern relevant, als sie die marktliche Umwelt beinflussen. Der Markt kann somit als ein Puffer („buffer“) zwischen Unternehmungen und der nicht-marktlichen Umgebung begriffen werden.\textsuperscript{167} Umwelteinflüsse, welche sich nicht in diesen Marktbedingungen auswirken, werden als vernachlässigbar betrachtet und konstant gehalten (ceteris-paribus-Klausel).\textsuperscript{168}

\subsection*{3.1.1.3 Systemorientierte Modelle}


\begin{itemize}
  \item \textsuperscript{165} Vgl. Achleitner 1985, S. 55.
  \item \textsuperscript{166} Vgl. Friedrich August von Hayek, Marktwirtschaft und Wirtschaftspolitik, in: ORDO-Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 1954, S. 3-17, hier: S. 3
  \item \textsuperscript{167} Vgl. Steiner/Steiner 1994, S. 7.
  \item \textsuperscript{168} Vgl. Achleitner 1985, S. 57.
  \item \textsuperscript{169} Siehe dazu ausführlich Peter H. Werhahn, Menschenbild, Gesellschaftsbild, und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre, Bern 1980, S 251ff.
  \item \textsuperscript{170} Vgl. Ulrich 1970, S. 11.
\end{itemize}
ein „Fließgleichgewicht“ mit seiner Umwelt zu erreichen. Um dies zu erreichen muss sie auf vielfältige gesellschaftspolitische Gruppen und ihre spezifischen Ansprüche reagieren. Ulrich gelangt vor diesem Hintergrund zu dem Schluss: „Die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre kann gar nicht anders, als die Unternehmung als offenes System in ihrer Verflechtung mit der Umwelt zu sehen und zu verstehen zu suchen, welche Anforderungen eine zukünftige Gesellschaft an sie stellen wird.“

Auch Preston/Post (1975) – wesentliche Vertreter der „business and society“-Forschung – arbeiten mit Anleihen aus der Systemtheorie. Die Autoren unterscheiden drei Arten von Systembeziehungen:

- „Collateral systems“, wobei ein oder mehrere Systeme durch Austauschbeziehungen (In- und Output) miteinander interagieren, ohne dass dadurch notwendigerweise Einfluss auf die Struktur dieser relativ autonomen Teilsysteme ausgeübt wird. Dies entspricht dem klassischen mikroökonomischen Konzept, wonach die Unternehmung ausschließlich durch genau definierte Markttransaktionen mit der Gesellschaft interagiert.


- „Interpenetrating systems“, wonach die Interaktionen zwischen zwei Systemen derart sind, dass sie nicht nur die Intensität von In- und Output beeinflussen, sondern auch die jeweiligen Systemstrukturen verändern können.


171 Vgl. ebda., S. 112f.
172 Vgl. ebda., S. 181 f.

3.1.1.4 Stakeholder Modelle


Ausgangspunkt Freemans war die Beobachtung, dass „(...) current theories are inconsistent with both the quantity and kinds of change that are occurring in the business environment“  

Im Unterschied zum „Shareholder Value“-Prinzip, welches die Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens in den Mittelpunkt des Interesses stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialökologischen Kontext zu erfassen. Als Stakeholder gelten dabei alle Gruppierungen, die einen Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben können, oder im Gegenzug von diesem beeinflusst werden. In einer weiteren Differenzierung lassen sich primäre und sekundäre Stakeholdern unterscheiden. „A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern. (...) Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival.“  

Die primären Stakeholder einer Unternehmung werden dabei in der Regel jenen Bereichen...

3.1.1.5 Modern sozialwissenschaftliche Modelle


183 Vgl. ebda., S. 38.
184 Vgl. Friedman 1962, S. 133.
Die Gründe für das Aufkommen nach einem bürgerschaftlichen Verständnis der Unternehmung (nach einer ethischen oder – darüber hinausgehend – philanthropischen, Verantwortung der Unternehmung) sind in einer neuen Stoßrichtung der Kritik zu sehen, die zunächst vor allem in den USA, dann aber auch in Europa, an wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmungen gerichtet wurde. Im Mittelpunkt der Kritik stehen indes nicht mehr die „Input“-Faktoren der unternehmerischen Leistungserbringung, wie die hinreichende Berücksichtigung von Interessen im Entscheidungsprozess, sondern der als zentraler Legitimitätsfaktor angesehene Leistungs-„Output“ der Unternehmung. Dyllick bezeichnet diesen Vorgang als die zweite „historische Legitimitätskrise“ der Unternehmung „(...) nachdem bereits durch den Übergang von der Eigentümer- zur Managerkontrolle die moderne Großunternehmung sich ihrer grundlegenden privatrechtlichen Legitimationsbasis entledigt hatte.“

3.1.1.6 Kritische Betrachtung der Modelle


Theoretische Grundlegung


Alleine die Annahmen der system- und anspruchsgruppenorientierten Zugänge sind hinreichend differenziert, um Grundlagen für die vorliegende Untersuchung zu bilden. Anders als jene Konzepte, welche eine dominante oder partiell isolierte Unternehmung hypostasieren, begreifen sie die Unternehmung als „Multi-Zweck-Gebilde“192, welches komplexe und dynamische Interdependenzbeziehung mit politisch-gesellschaftlichen Akteuren unterhält.

3.1.2 Ein erweitertes, dynamisches Stakeholder-Modell

Das im Weiteren spezifizierte Strukturmodell wird auf drei Ebenen erläutert:


- Wir interessieren uns in dieser Untersuchung für die sozio-politischen Determinanten von PA Management. Auf einer kontextuellen Ebene wollen wir daher die politischen und gesellschaftlichen Stakeholder von Unternehmungen in den Blick nehmen.

---

Unternehmungen stehen mit ihrer sozio-politischen Umwelt in Interaktionsbeziehungen, deren Verständnis für die vorliegende Fragestellung unerlässlich ist. Folglich erläutern wir auf einer relationalen Ebene die grundsätzliche Qualität dieser Beziehungen.

3.1.2.1 Atomistische Ebene


3.1.2.2 Kontextuelle Ebene


\textsuperscript{199} Vgl. Berg 2003, S. 73.

\textsuperscript{200} Vgl. Dyllick 1989, S. 149.
aktuellen Bedeutung für das Unternehmen erfolgen. In diesem Sinne lassen sich folgende Gruppen unterscheiden: Bezugsgruppen, Interessengruppen und strategische Anspruchsgruppen\textsuperscript{201}:

- zu den \textit{Bezugsgruppen} zählen alle sozialen Gruppen, welche einen tatsächlichen oder potentiellen, direkten oder indirekten Bezug zum Unternehmen aufweisen (z.B. Kirchenorganisationen, Universitäten)

- zu den \textit{Interessengruppen} gehören jene sozialen Gruppen, die eine tatsächliche direkte oder indirekte Beziehung zum Unternehmen aufweisen und daher unmittelbar Interessen an dem Unternehmen und seinen Verhaltensweisen bekunden. (z.B. Gewerkschaften)

- \textit{Anspruchsgruppen} der Unternehmung sind Umweltgruppen, welche ihre Interessen selbst oder durch Interessenvertreter in Form von konkreten Erwartungen und Ansprüchen an das Unternehmen formulieren

- als \textit{strategische Anspruchsgruppen} gelten schließlich diejenigen Anspruchsgruppen, auf welche die Unternehmung so angewiesen ist, dass die Nichterfüllung ihrer Ansprüche wesentlichen Einfluss auf das Unternehmungs geschehen haben kann.

Nachdem dergestalt ein Überblick über die Unternehmungsumwelt gewonnen wurde, treten wir in den folgenden Abschnitten in eine konkrete Betrachtung zentraler, sozio-politischer Stakeholder und ihrer Handlungsformen in der Interaktion mit Unternehmungen.

\textit{Das „Policy-Making“-System als Stakeholder}

Unter „Policy-Making-System“ (PMS) verstehen wir diejenigen Strukturen und Rollen, d.h. öffentlichen Institutionen und Akteure, die mit der Entwicklung oder Durchführung staatlicher Politiken beschäftigt sind (Als deutsche Übersetzung ist der Begriff „Politik-Erzeugungsprozess“ vorgeschlagen worden\textsuperscript{202}). Ausgangspunkt ist ein funktionales Verständnis von Politik, das diese als Prozess begreift, in dem lösungsbedürftige Probleme artikuliert, politische Ziele formuliert, alternative Handlungsmöglichkeiten entwickelt und schließlich als


verbindliche Festlegung gewählt werden. Akteure sind somit nationale oder regionale Regierungsinstitutionen- und Organe, lokale politische Verwaltungen, öffentliche Behörden, Politiker oder Beamte.\textsuperscript{203}

Das PMS nun, muss als zentraler Stakeholder der Unternehmung gelten. Unternehmen können sich nicht von politischen Ideen, Aktivitäten oder Programmen abkoppeln oder ihre Entscheidungen bewusst gegen den Willen und die Intentionen des Marktes „politische Entscheidungsfindung“ lenken.\textsuperscript{204} Denn aus Sicht der Unternehmung kreiert das PMS jene Konditionen, die den wirtschaftlichen Wettbewerb ermöglichen, stimulieren und regulieren. In einer komplexen Gesellschaft haben fast alle politisch-inhaltlichen Bereiche aus dem Portfolio einer Regierung Auswirkungen auf ein Unternehmen: Umweltschutzpolitik, Finanzpolitik, Wirtschaftspolitik, Arbeitsmarktpolitik, etc. Wenngleich das politische System im Rahmen der Marktwirtschaft keine direkten Einflussmöglichkeiten auf die Marktergebnisse hat, kann es diese durch indirekte Maßnahmen beeinflussen: als solche sind Interventionen denkbar, welche sowohl auf die Marktsstruktur als auch auf das Marktverhalten Einfluss nehmen.\textsuperscript{205} Tabelle 3-1 exemplifiziert einige, für Unternehmen relevante, Felder politischer Aktivität auf der Produktebene, der Ebene des Gesamtunternehmens, des Wirtschaftssektors und der Gesamtwirtschaft.\textsuperscript{206} Jenseits dieser regulativen Rolle tritt das PMS (namentlich Regierungen) auch als (Mit-)Eigentümer und Konsument in Erscheinung.\textsuperscript{207}

Die moderne Großunternehmung kann sich politische Abstimmung mithin kaum mehr leisten. Dies gilt umso mehr, als die Relevanz des PMS im Verlaufe des 20. Jahrhunderts stetig zugenommen hat. Hintergrund ist der vielzitierte Funktionszuwachs des Staates („growth of government“)\textsuperscript{208} – eine Entwicklung, die sich auf veränderte Bedürfnisse und Infrastruktur-erfordemisse zurückführen lässt. „Denn stärker als die Lebensformen der Vormoderne ist die moderne Industriegesellschaft auf Institutionen und öffentliche Güter angewiesen.“\textsuperscript{209} Somit lässt sich die Entwicklung staatlicher Aufgabenentfaltung in ihrer Auswirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft als eine zunehmende Verschränkung von privater und öffentlicher Sphäre


\textsuperscript{204} Vgl. Köppl 2000, S. 66f.


\textsuperscript{207} Vgl. Bain 1968, S. 47.


\textsuperscript{209} Vgl. Habisch 2003, S. 11.
kennzeichnen. Das betrifft auch den Tätigkeitsbereich von Unternehmen. Bedingt durch das enorme Wachstum von Unternehmen und die zunehmende Komplexität des Marktes entwickelt sich die Wirtschaft in allen Industriestaaten zunehmend von einer privaten zu einer staatlich regulierten Sphäre.\textsuperscript{210}

Tabelle 3-1: Unternehmensrelevante Felder politischer Aktivität

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unternehmensebene</th>
<th>Politische Entscheidung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Produktebene</td>
<td>- Standards für Produkte und Produktionsprozesse (z.B.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Konsumentenschutz, Umweltschutz)</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensebene</td>
<td>- Export- und Importbestimmungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Wirtschaftssektor</td>
<td>- Regulierung von Wettbewerb</td>
</tr>
<tr>
<td>Wirtschaft allgemein</td>
<td>- Handelspolitik, Steuern, Subventionen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

- Organisierte Interessen als Stakeholder

Interessen werden in den Sozialwissenschaften als „verhaltensorientierte Ziele und Bedürfnisse von einzelnen und Gruppen in einem sozialen Umfeld“\textsuperscript{211} definiert. Wenn sich individuelle oder Gruppeninteressen organisieren resp. institutionalisieren, entstehen Interessengruppen. Eine der gebräuchlichsten Beschreibungen von Interessenorganisationen resp. organisierter Interessen stammt von v. Alemann: Sie gelten „(....) als freiwillig gebildete, soziale Einheiten mit bestimmten Zielen und arbeitsteiliger Gliederung (Organisationen), die individuelle, materielle und ideelle Interessen ihrer Mitglieder im Sinne von Bedürfnissen, Nutzen und Rechtfertigungen zu verwirklichen suchen. Sie tun dies innerhalb der sozialen Einheiten (...) und/oder gegenüber anderen Gruppen, Organisationen und Institutionen (...)“\textsuperscript{212}

\textsuperscript{210} Vgl. Carl Baudenbacher, Funktionszuwachs des Staates als wirtschaftsrechtliches Problem, Schweizerische Aktiengesellschaft, Nr.2 1985, S. 57-73, hier: S. 61.
Alemann/Heinze haben die Typen organisierter Interessengruppen nach Handlungs- und Politikfeldern zusammengefasst:213

- Organisierte Interessen im Wirtschaftsbereich und in der Arbeitswelt (Unternehmer- und Selbständigenverbände, Gewerkschaften, Konsumentenverbände)
- Organisierte Interessen im sozialen Bereich (Sozialanspruchsvereinigungen, Sozialleistungsvereinigungen, Selbsthilfegruppen)
- Organisierte Interessen im Bereich der Freizeit und Erholung (Sportvereine und -verbände, Geselligkeits- und Hobbyvereine)
- Organisierte Interessen im Bereich von Religion, Kultur und Wissenschaft (Kirchen, Sekten, wissenschaftliche Vereinigungen, Bildungswerke, Kunstvereine)
- Organisierte Interessen im gesellschaftspolitischen Querschnittsbereich (ideelle und gesellschaftspolitische Vereinigungen)

Politische Parteien hingegen müssen als Sonderform gesellschaftlicher Interessengruppen behandelt werden. Ähnlich wie Interessengruppen versuchen sie auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen, streben dabei jedoch politische Mandate an bzw. zielen auf Übernahme von Regierungsverantwortung. Sie nehmen mithin eine intermediäre Stellung zwischen PMS und Gesellschaft ein. Desweiteren vertreten Interessengruppen einzelne oder spezielle Interessen, während Parteien (zumeist) ein breiteres Spektrum an politischen Themen und Positionen abdecken müssen.214

Als Anspruchsgruppen von Unternehmungen stehen gesellschaftlichen Interessengruppen drei Handlungsformen zur Durchsetzung ihrer Forderungen offen:215

- Als kooperativ sind alle dialogorientierten Handlungsformen einzustufen. Darunter fallen jene Maßnahmen, die zum Ziel haben, Unternehmen für stärkeres soziales und ökologisches Engagement zu gewinnen, wie z.B. Forschungsarbeiten, die die Vorteile einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmenspolitik hervorheben oder Lobby-Tätigkeiten bei Unternehmensvertretern, aber auch gemeinsame Veranstaltungen bei denen mögliche Engagement-Aktivitäten von Unternehmen diskutiert werden.

213 Vgl. ebda., S. 71.


### 3.1.2.3 Relationale Ebene


---

Theoretische Grundlegung


\(^{218}\) Vgl. Achleitner 1985, S. 58f.


\(^{221}\) Vgl. Achleitner 1985, S. 76.

aufgezeigt werden. Im Bestreben des Unternehmens muss es daher liegen ein „Fließgleichgewicht“ im Spannungsfeld der sozio-politischen Stakeholder herzustellen – einen dynamischen Gleichgewichtszustand, der den stets veränderten Umweltbedingungen entspricht.223

3.1.2.4 Die Public Affairs Funktion als Grenzstelle der Unternehmung


Demzufolge können als Aufgaben von PA-Grenzstellen spezifiziert werden:226

- Die Unternehmungsumwelt zu strukturieren und die für die Unternehmung relevanten Stakeholder sowie ihre Ansprüche und Handlungen zu identifizieren.
- Die als relevant erkannten Stakeholder sowie ihre Ansprüche und Handlungen zu beobachten und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Unternehmung zu selektieren.
- Die als relevant erkannten Daten ins Relation zu Vorhandenen zu setzen und der Unternehmungsleitung zur Verfügung zu stellen.
- An der Interpretation der als relevant erkannten Daten, und damit auch an auf diesen aufbauenden Entscheidungen mitzuwirken.
- Die Identität der Unternehmung gegenüber dem sozio-politischen Kontext darzustellen und Maßnahmen zu exekutieren, welche die Akzeptanz und Leistungsfähigkeit innerhalb der sozio-politischen Umwelt sicherstellen.

224 Nicht notwendig sind PA-Aufgaben in einer Abteilung institutionalisiert; sie können auch in die Verantwortung der Rechtsabteilung, der PR-Abteilung etc. fallen. Daher haben wir in Kapitel 1.2.1 PA als eine Funktion der gesamten Unternehmung, nicht als institutionelle Aufgabe definiert.
226 In Anlehnung an Lewald 1993, S. 57f.

**Abbildung 3-1: Leistungsbereiche des PA-Managements**

3.1.3 Unternehmung und sozio-politische Umwelt - ein deskriptives Strukturmodell

Die vorausgehenden Ausführungen versetzen uns in die Lage ein einfaches, deskriptives Strukturmodell zu erstellen, welches das Verhältnis zwischen Unternehmen und sozio-politischer Umwelt abbildet. (Abbildung 3-2)

Abbildung 3-2: Strukturmodell Unternehmung und sozio-politische Umwelt

Quelle: Eigene Darstellung
3.2 Institutionen und Public Affairs Strategien – ein analytisches Modell

3.2.1 Entindividualisierung der Stakeholder-Perspektive

Wenngleich eine erweiterte Stakeholder-Perspektive das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihrer sozio-politischen Umwelt umfassend zu beschreiben vermag, so stellt sie keinen geeigneten Rahmen für eine systematische und generalisierbare Erfassung der sozio-politischen Determinanten von PA dar. Anspruchsgruppenzugänge betonen bilaterale Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Theoretisch nicht behandelt werden kann das Interdependenz-gefüge der Stakeholder, wie Jonker und Foster (2002) bemerken: „A focus of investigation is the nature of the relationships established between the focal organization and stakeholders. Freeman (1984) presented a hub-and-spoke conceptualization of these relationships. Many scholars are critical of this dyadic conceptualization, suggesting that it is very simplistic and ignores the complexities of the interactions between stakeholders themselves“

Daher wollen wir im Weiteren die Interaktionsmuster sozio-politischer Akteure in den Blick nehmen, d.h. diejenigen Stukturen, welche auch dann Gültigkeit besitzen, wenn gewisse Stakeholder nicht aktiv sind. Denn es sind durchaus Konstellationen denkbar, bei denen ein einzelner Stakeholder keinen direkten, wirkungsmächtigen Einfluss auf das jeweilige Unternehmen hat (und insofern vernachlässigbar ist), gleichwohl aber ein Schlüsselakteur in einem bestimmten sozio-politischen Bereich ist und zukünftige Entwicklungen beeinflussen kann. Auch der Aspekt der Dynamik von Stakeholder-Beziehungen (vgl. Kapitel 3.1.2.3) kann durch diese Vorgehensweise theoretisch bewältigt werden.


erklären lässt (unabhängige Variable).

**Abbildung 3-3: Vom Stakeholder zur Institution**

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.2.2 Neoinstitutionalistische Theorien im Vergleich

Im Weiteren sollen die theoretischen Werkzeuge des Neoinstitutionalismus im Zuge einer Synthese nutzbar gemacht werden. In einem ersten Schritt erfolgt eine knappe Darstellung seiner Kernthesen. Jenseits derselben lässt sich der Neoinstitutionalismus indes kaum als kon- sistente Theorie begreifen. Sowohl im Bereich der Terminologie als auch bei den zugrunde liegenden Annahmen kennzeichnet ihn ein hohes Maß an Heterogenität: „(...) there are as many ‘new institutionalisms’ as there are social disciplines (...).“ 229 Im Bestreben diesem Theorienpluralismus Rechnung zu tragen, erfolgt die weitere Darstellung auf der Basis eines Vergleichs. Dabei werden vier Theorievarianten berücksichtigt, die sich auf einem imaginären Kontinuum in Richtung „Relativierung von Rationalität“ und „Erweiterung des Institutionenbegriffs“ wie folgt reihen lassen: Rational-Choice Neoinstitutionalismus (RCI), historisch-ökonomischer Neoinstitutionalismus (HÖI), historisch-soziologischer Neoinstitutionalismus (HSI) und soziologischer Neoinstitutionalismus (SI) (Abbildung 3-3).

Abbildung 3-4: Idealtypische Anordnung neoinstitutionalistischer Theorievarianten

<table>
<thead>
<tr>
<th>Relativierung der Rationalität und Ausweisung des Institutionenbegriffs</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>RCI H..J HSI SI</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

In der weiteren Darstellung werden diese Theorie-Varianten entlang von drei Fragestellungen gegenübergestellt:\textsuperscript{230}

- Welcher Institutionenbegriff wird verwendet? Es wird also eine Bestimmung des Gegenstandes gesucht, der zur unterschiedlichen Ausgestaltung von PA in verschiedenen nationalen Kontexten führt.
- Welches Akteursverständnis wird dabei vorausgesetzt? Haben wir es im Falle von Unternehmen mit rationalen oder begrenzt rationalen Entscheidern zu tun? Und können Unternehmen selbst als Institutionen definiert werden?
- Welche Wirkung wird Institutionen auf das Akteuresverhalten – hier: die Ausgestaltung von PA-Strategien – attestiert?

Aus dieser Gegenüberstellung schöpfen wir im Anschluss drei grundlegende Annahmen.

3.2.2.1 Das neoinstitutionalistische Grundprogramm

Der Rückgriff auf institutionelle Faktoren für die Erklärung von politischen und gesellschaftlichen Prozessen hat seit den ausgehenden 70er und beginnenden 80er Jahren im Rahmen neoinstitutionalistischer Theorien eine Renaissance erfahren.\textsuperscript{231} Institutionen sind seither „(...)“


\textsuperscript{231} Im Rahmen des „alten Institutionalismus“ konzentrierten sich Politikwissenschaften und Soziologie vor allem auf die Darstellung formaler administrativer und politischer Strukturen unterschiedlicher Gesellschaften. Ausgehend von der Annahme, dass formale Strukturen den zentralen Einflussfaktor für die Gestaltung der Politik darstellten, bemühten sich Vertreter dieser Ansätze um einen aus heutiger Sicht ungenügenden Vergleich


Die Rational-Choice Variante

Der Rational Choice-Institutionalismus\textsuperscript{236} stellt im Wesentlichen eine Handlungstheorie dar: im Mittelpunkt derselben steht der \textit{Homo Oeconomicus}; er verhält sich rational und nutzenmaximierend und zeichnet sich durch vollständige Informiertheit aus, d.h. er kann aus allen ihm zur Verfügung stehenden Alternativen stets die individuell günstigste wählen.\textsuperscript{237} Dieses Akteursverständnis ist der mikroökonomischen Theorie entlehnt. Zum Teil heftige Kritik an diesen Vorstellungen haben indes zu einer Reihe von Modifikationen des zugrundeliegenden Menschenbildes geführt. Das „neue“ Modell des \textit{Homo Oeconomicus} geht von „begrenzter Akteursrationalität“ aus; es beinhaltet neben der unverändert postulierten Maximierungsannahme individuellen Nutzens auch die Beschränktheit individueller Informationskapazitäten sowie Informationsasymmetrien und institutionelle Restriktionen.\textsuperscript{238} Analog zu dieser Begriffsentwicklung sind auch RC-Institutionalisten in den vergangenen Jahren von den orthodoxen Annahmen der ökonomischen Rationalität abgekommen.

Ausgangspunkt der weiteren Theoriebildung des RCI sind die Probleme, welche bei der Aggregation oder Transformation von rationalen Einzelentscheidungen in kollektive Ergebnisse entstehen. Rationale Entscheidungen von nutzenmaximierenden Einzelakteuren führen nicht selbstverständlich auch zu vernünftigen oder optimalen kollektiven Resultaten – ein Dilemma, das durch Hardins „Tragedy of the Commons“\textsuperscript{239} sowie in der Spieltheorie durch das „Gefangenendilemma“\textsuperscript{240} bekannt geworden ist. Der RC-Institutionalismus stellt sich nun die Frage, wie in einer solchen Situation stabile und vernünftige kollektive Ergebnisse erreicht werden können und konzentriert sich dabei auf den Begriff der Institution. Institutionen werden

\begin{flushright}


\textsuperscript{238} Vgl. Schulte 1997, S. 5.


\end{flushright}
als zeitlich befristete Regeln, Prozeduren und Vereinbarungen definiert, die aus der rationalen Handlungswahl der Akteure entstehen.\textsuperscript{241} Sie ermöglichen Kooperation, indem sie die Unsicherheit über die Handlungen der beteiligten Akteure verringern und die Erwartungen der Akteure hinsichtlich der Handlungen anderer Akteure verstetigen. Die Akteurs-Präferenzen und Ziele verändern sich dabei nicht; sie werden weiterhin exogen zu den institutionellen Faktoren gesetzt.\textsuperscript{242}


\textsuperscript{243} Vgl. Mark Aspinwall; Gerald Schneider, Same menu, separate tables: The institutionalist turn in political science and the study of European integration, in: European Journal of Political Research, Jg. 38, H. 1, 2000, S. 1 - 36, hier: S 6.
\textsuperscript{244} Vgl. Windhoff-Héritier 1989, S. 5.
3.2.2.3  Die soziologische Variante

Der soziologische Neoinstitutionalismus (SI), der hier als Oberbegriff für den politikwissenschaftlichen Ansatz (March/Olsen, 1989\textsuperscript{245}) sowie den organisationstheoretischen Institutionismus (Powell/DiMaggio, 1991\textsuperscript{246}, Meyer/Rowan, 1978\textsuperscript{247}) gelten soll, tritt als eigenständiger Forschungsansatz Ende der 80er Jahre in Erscheinung. Während die organisationstheoretischen Aufsätze vor allem die Beziehungen von Organisationen zu ihrer Umwelt thematisieren, gründen March/Olsen ihr Forschungsprogramm auf der Kritik am Rational Choice-Paradigma.\textsuperscript{248}

Im Unterschied zur ökonomischen Variante dominiert im SI ein stark „kulturalistisch-interpretatives Institutionenverständnis“.\textsuperscript{249} Somit werden nicht nur formale Regeln, Prozeduren oder Normen in der Definition berücksichtigt, sondern auch „(...) symbol systems, cognitive scripts, and moral templates that provide the ‘frames of meaning’ guiding human action“\textsuperscript{250}. Ein entsprechend deterministisches Akteursverständnis wird zugrunde gelegt: Während die Rational-Choice Variante postuliert, dass Organisationen bzw. ihre Entscheidungsträger sich zwar beschränkt, doch gleichwohl intendiert rational verhalten, lehnt der SI dieses ökonomische Rationalitätsmodell ab. Nach seinem Verständnis vollzieht sich die Beeinflussung des individuellen Verhaltens durch Institutionen sowohl normativ als auch kognitiv: die Institutionen weisen den Akteuren einerseits gesellschaftliche Rollen zu; sie stellen darüber hinaus Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster bereit. Institutionelle Strukturen konstruieren im SI mithin in hohem Maß die subjektive Wirklichkeit und bilden die Identität der Akteure.\textsuperscript{251} Hier kommen die Einflüsse von sozial-konstruktivistischen Ansätzen zum Tragen.

\textsuperscript{246} Vgl. DiMaggio/Powell 1991.
\textsuperscript{250} Vgl. Peter Hall; Rosemary Taylor, Political Science and the Three New Institutionalisms, in: Political Studies, Jg. 44, H. 5, 1996, S. 936-957, hier: S. 947.
\textsuperscript{251} Vgl. Hall/Taylor 1996, S. 949.
die von einer sozial konstruierten, interpretationsfähigen und –bedürftigen Realität aus-gehen.\[^{252}\]

Im Hinblick auf den Bestand von Organisationen und die Performanz von politischen Prozessen relativieren beide Stränge des SI das Kriterium der Effizienz zugunsten von Legitimitätskriterien. Institutionen werden also nicht geschaffen um die Effizienz der Akteurshandlungen zu erhöhen, sondern um die gesellschaftliche Legitimität der Akteure zu steigern. Die Interaktionen der Akteure wird mithin – bewusst oder unbewusst – durch die Bindevirkung existierender Normen resp. Institutionen geregelt. Dementsprechend verfügen Institutionen über eine “logic of appropriateness”, die festlegt “(…) what behavior is appropriate for members of the institution and which behavior is not”.\[^{253}\]

Zusammenfassend lässt sich das Programm des soziologischen Neoinstitutionalismus wie folgt beschreiben: „The new institutionalism in (...) sociology comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supraindividual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals attributes or motives.”\[^{254}\]

3.2.2.4 Die historische Variante


3.2.2.4.1 Die historisch-soziologische Variante

Der historisch-soziologische Institutionalismus ist durch zweierlei gekennzeichnet: die Berücksichtigung der zeitlichen Dimension sowie den Versuch, Institutionen derart in einer kausalen Kette zu verorten, dass Raum für sozio-ökonomische Entwicklungen und die Verbreitung von Ideen bleibt.

---


HS-Institutionalisten definieren Institutionen als “(...) the formal or informal procedures, routines, norms and conventions embedded in the organizational structure of the polity or political economy.”\textsuperscript{255} Darunter lassen sich sowohl Verfassungen, als auch bürokratische Vorgänge oder industrielle Verbände begreifen. Institutionen sind demnach an Organisationen und die von ihnen verabschiedeten Gesetze oder Konventionen geknüpft. Unter Berücksichtigung der Ausdehnung institutioneller Arrangements schlägt Ikenberry ein dreistufiges Ordnungsraster vor: “These levels range from specific characteristics of government institutions, to the more overarching structures of state, to the nation’s normative social order.”\textsuperscript{256} Institutionen wiederum fungieren als Transmissionsriemen zwischen Ideen und Interessen. Nach Lepsius (1990) sind Ideen „(...) interessenbezogen, sie konkretisieren sich an Interessenlagen und erhalten durch diese Deutungsmacht. Institutionen formen Interessen und bieten Verfahrensweisen für ihre Durchsetzung, Institutionen geben Ideen Geltung in bestimmten Handlungskontexten.”\textsuperscript{257} Analog zur soziologischen Variante, unterstellt der HSI Institutionen einen determinierenden Charakter. Auch die individuellen bzw. kollektiven Präferenzstrukturen sind nach diesem Verständnis durch die sozialen und politischen Umfeldbedingungen bestimmt. “The constant and repetitive quality of much organized life is explicable not simply by reference to individual, maximizing actors but rather by a view that locates the persistence of practices in both their taken-for granted quality and their reproduction in structures that are to some extent self-sustained”.\textsuperscript{258} In dieser Endogenisierung der Präferenzbildung liegt der entscheidende Unterschied zur ökonomischen Variante. Folgerichtig erscheint es HS-Institutionalisten nicht erforderlich, individuelles Verhalten zu untersuchen, um es zu antizipieren. Schließlich wird der individuelle Nutzen nicht bei jeder Entscheidung abgewägt und maximiert, wie es das RC Paradigma postuliert.

3.2.2.4.2 Die historisch-ökonomische Variante


\textsuperscript{255} Vgl. Hall/Taylor 1996, S. 938.
Transaktionskostentheorie\textsuperscript{259} geltend, lehnt sich North (vor allem 1990)\textsuperscript{260} eng an die ökonomische Variante an, nimmt jedoch gleichwohl wichtige Modifikationen vor: Er erweitert zunächst das Menschenbild des nutzenmaximierenden Individuums. Die Akteurspräferenzen werden, anders als beim RCI, als relativ stabil angesehen; sie können, je nach Wissensstand und kognitiven Fähigkeiten, subjektiv und individuell der Situation angepasst werden. Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung haben Ideologien und Ideen, welche durch die Bereitstellung von Weltbildern bzw. Interpretationsrastern die Komplexität der Umwelt reduzieren und so die Interaktion der Akteure sichern helfen. North’s Menschenbild orientiert sich mithin an den Vorstellungen des \textit{Homo Oeconomicus}, berücksichtigt aber auch altruistische Motivation, instabile Präferenzen sowie subjektiv geprägte Kognitionen.\textsuperscript{261} Darüber hinaus legt der HÖI einen breiten Akteursbegriff zugrunde, der neben individuellen auch korporative Akteure umfasst. Letzere sind definiert als „(…), handlungsfähige, formal organisierte Personen-Mehrheiten, die über zentralisierte, also nicht mehr den Mitgliedern individuell zustehende Handlungsressourcen verfügen, über deren Einsatz hierarchisch oder majoritär entschieden werden kann.“\textsuperscript{262}

Im Hinblick auf Institutionen treffen HÖ-Institutionalisten eine wichtige Unterscheidung: sie können formellen wie auch informellen Charakter haben und sind definiert als „(…) rules of the game in a society or, more formally, (…) humanly devised constraints that shape human interaction.“\textsuperscript{263} Während formelle Regeln „über Nacht“\textsuperscript{264} veränderbar sind, können informelle Institutionen – Konventionen, Verhaltensnormen und selbstauferlegten Verhaltensweisen – kaum durch eine vorsätzliche Politik beeinflusst werden. „These cultural constraints not only connect the past with the present and the future, but provide us with a key to explaining a path of historical change.\textsuperscript{265} Der Übergang von formlosen zu formellen Regeln gilt als graduell.\textsuperscript{266} Eine strikte Trennung zieht der HÖI dagegen zwischen Institutionen und Organisationen (analog des Verständnisses von Spielregeln und Spielern).\textsuperscript{267} Organisationen sind demzufolge keine Institutionen im Sinne (internalisierter) Regelsysteme. Zwar gleichen sie


\textsuperscript{260} Vor allem: Douglass C. North, Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge 1990.


\textsuperscript{263} Vgl. North 1990, S. 3.

\textsuperscript{264} Vgl. ebda., S. 6.

\textsuperscript{265} Vgl. ebda., S. 6.

\textsuperscript{266} Vgl. ebda., S. 46.

im Gründungsakt formalen Institutionen (insofern ihre Entstehung einer rationalen Entscheidung zugrunde liegt), doch haben sie im Unterschied zu Institutionen klar abgegrenzte Mitgliedschaften und oftmals eine stärker limitierte gesellschaftliche Akzeptanz. Weiterhin kennzeichnet sie ein eher instrumenteller Charakter.\textsuperscript{268} Als weiteres Unterscheidungsmerkmal wird der divergente Handlungsstatus herangezogen: „Während Organisationen häufig als kollektive Akteure auftreten, handeln Institutionen nicht an sich, sondern werden durch Akteure repräsentiert“.\textsuperscript{269}

Charakteristisch für Institutionen ist ihre verhaltensstrukturierende Wirkung zur Reduktion von Unsicherheit und zur Senkung der Transaktionskosten. Die damit verbundene Berechenbarkeit von Handlungen ermöglicht und erleichtert die Entscheidungsfindung.\textsuperscript{270} Institutionen sind in dieser Sichtweise gegenüber der Macht gesellschaftlicher Gruppen nicht neutral. Sie ermöglichen einigen Gruppen zusätzliche Handlungsmöglichkeiten, während sie den Handlungsspielraum anderer beschneiden.\textsuperscript{271} Darüber hinaus variiert der von Institutionen geschaffene Handlungskorridor je nach Typ der Institution. Während einige Institutionen lediglich enge Handlungsspielräume offerieren, gewähren andere weitreichende Verhaltens- und Entscheidungsmöglichkeiten.\textsuperscript{272}

### 3.2.2.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede


---


\textsuperscript{269} Vgl. Volker v. Prittwitz, Politikanalyse, Opladen 1994, S. 84.

\textsuperscript{270} Vgl. North 1990, S. 12.

\textsuperscript{271} Vgl. Peter B. Evans; Dietrich Rueschemeyer; Theda Skocpol (Hrsg.), Bringing the State Back In, Cambridge et al. 1985.

### Tabelle 3-2: Überblick über die Ansätze des Neoinstitutionalismus

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institutionenbegriff</th>
<th>RC</th>
<th>HÖI</th>
<th>HSI</th>
<th>SI</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Enger Institutionenbegriff: Regeln im Allgemeinen</td>
<td>Enger, aber differenzierter Institutionenbegriff: Formelle oder informale Prozeduren, Routinen, Normen und Konventionen</td>
<td>Organisationen, sowie Regeln, Konventionen etc. innerhalb von Organisationen</td>
<td>Weiter Institutionenbegriff: Regeln (formal/ informal), Symbole, Wahrnehmungsmuster, Weltbilder und Organisationen</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


| Wirkung von Institutionen | Institutionen wirken stabilisierend; sie schaffen Erwartungsstabilität, dadurch ermöglichen sie Interaktion | Institutionen wirken stabilisierend; sie bestimmen durch ihre Anreizstruktur die Wahrnehmung und das Verhalten der Akteure | Politische Institutionen gestalten das Umfeld resp. die Machtverteilung in dem Akteure agieren und formen Präferenzen (Endogene Präferenzen) | Institutionen prägen die von den Akteuren wahrgenommene Wirklichkeit, d.h. die Präferenzen der Akteure werden endogen bestimmt (eindimensional). |

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.2.3 Institutionenbegriff, Akteursverständnis und der Handlungslogik

Die soziologische und die RC Variante bieten innerhalb der hier verwendeten Klassifikation Extremlösungen an. Während wir im Falle des Ersteren eine Überhöhung der Rationalität und einen zu engen Institutionenbegriff kritisieren, werfen wir dem SI eine zu sozialkonstruktivistische und kontingente Auffassung von Rationalität sowie einen zu weiten und deter-
ministischen Institutionenbegriff vor. Ein realistischer und dennoch modellier- und ver-
allgemeinerbarer Ansatz muss zwischen diesen beiden Polen liegen.

3.2.3.1 **Institutionenbegriff**


Institutionen stellen nach unserem Verständnis “structural suggestions”\textsuperscript{275} dar. Sie prägen die Verhaltensweisen einzelner Gesellschaftsmitglieder und regulieren so das gesellschaftliche Miteinander. Dabei wirken sie sowohl einschränkend als auch ermöglicihend. Wir gehen außerdem davon aus, dass Institutionen nicht neutral sind, i.e. sie bieten nicht allen Akteuren

\begin{flushright}
\footnotesize
\textsuperscript{274} Vgl. Mayntz/Scharpf 1995, S. 45f.  
\textsuperscript{275} Der institutionelle Kontext hilft Individuen „(...) ,to structurally suggest’, both their preferences and actions to realize their interests.” Vgl. Keith Dowding; Desmond King, Introduction, in: Dies. (Hrsg.), Preferences, institutions, and rational choice, Oxford 1995, S. 1-19, hier: S. 3.  
\end{flushright}

Tabelle 3-3: Formale und informale Institutionen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kennzeichen</th>
<th>Formale Institutionen</th>
<th>Informale Institutionen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Öffentliche Kodifizierung</td>
<td>Ja</td>
<td>Nein</td>
</tr>
<tr>
<td>Staatliche Sanktionen</td>
<td>Ja</td>
<td>Nein (soziale Sanktion)</td>
</tr>
<tr>
<td>Legitimationsbezug</td>
<td>Staat/Volkssouveränität</td>
<td>Auto-Lizensierung durch Akzeptanz</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorhanden durch</td>
<td>Normsetzung</td>
<td>Faktische Existenz</td>
</tr>
<tr>
<td>Steuerndes Zentrum</td>
<td>Ja</td>
<td>Nein</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Lauth (2004)°279


3.2.3.2 Akteursverständnis


---

3.2.3.3 Handlungslogik


3.2.3.4 Akteure und Institutionen – der Wirkungszusammenhang

In den vorausgehenden Abschnitten haben wir drei grundlegende Annahmen geschöpft: Sie umfassen einen „moderaten“ Institutionenbegriff, die Verwendung eines beschränkt rationalen Akteursverstandnisses sowie die Berücksichtigung der restringierenden und ermöglichen, nicht aber determinierenden Funktion von Institutionen. Abbildung 3-5 illustriert diese Annahmen in ihrem Zusammenhang.

---

283 Vgl. Raimund Hasse; Georg Krücken, Neo-Institutionalismus, Bielefeld 1999, S. 57f.
3.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Variablen

3.3.1 Institutionelle Schlüsselmerkmale - Erläuterung zur unabhängigen Variable

In den folgenden Abschnitten wollen wir einige grundlegende institutionelle Systemmerkmale auswählen, von denen in Kapitel 3.5 begründete Hypothesen abgeleitet werden können, warum und in welcher Weise sie Auswirkungen auf PA-Strategien haben. Dabei erscheint eine Dichotomisierung von formal versus informal genauso unfruchtbar wie das Spannungsfeld von Verfassung und Verfassungswirklichkeit. Wie in Kapitel 3.2.3.1 angemerkt stehen beide in einem wechselseitigen Beeinflussungszusammenhang: Institutionen befördern gewisse informale Regeln. Das institutionelle Inventar wiederum trägt zur Ausbildung bestimmter infor-

Wir sind davon ausgegangen, dass unternehmerische Akteure bei der Strukturierung ihres Handelns in bestehenden institutionellen Kontexten agieren und auf eingeübte Handlungsmuster zurückgreifen. Institutionen erfüllen im Rahmen dieser Handlungsmuster im Wesentlichen folgende Funktionen:

- sie regulieren den Zugang zum Politikprozess, d.h. sie üben Einfluss darauf aus, durch welche Akteure der Politikprozess geprägt wird. Daher wollen wir die Partizipationsstruktur in den Blick nehmen, d.h. die Art, Verschiedenartigkeit und Beteiligungsintensität der politikrelevanten Akteure.

- sie regulieren die Zentralisierung bzw. Segmentierung des Entscheidungsprozesses, d.h. sie haben Einfluss auf die Anzahl von Akteuren und Ebenen, welche Politikinhalte bestimmen und durchzusetzen vermögen. Mithin gilt es die Machtdispersion unter den politischen Akteuren zu betrachten.

- sie begünstigen durch ihre Zusammensetzung einen bestimmten Politikstil, und beeinflussen damit die Art und Weise der Interaktion zwischen Akteuren.\(^{284}\)

3.3.1.1 Die Partizipationsstruktur


Maße politisch gestaltbar. Sie kann mithin sowohl zum Bereich formaler als auch informaler politischer Handlungsmuster gerechnet werden.


3.3.1.1.1 Pluralismus

Im pluralistischen Ansatz bildet eine Vielzahl freiwillig gebildeter, miteinander konkurrierender und autonomer Interessengruppen das Kernstück des politischen Prozesses. Auf diese Weise setzt der Pluralismus den Akzent auf „(...) the processes creating and resulting from, individuals combining their efforts in groups and institutions in the competition for power“. Die Vielfalt und Heterogenität gesellschaftlicher Interessen gilt in diesem Verständnis als wünschenswert und legitim. Denn nach Bentley und Truman tendiert der freie politische Markt – in Analogie zum klassischen Liberalismus – zu einem Gleichgewichtszustand, der mit dem Allgemeinwohl gleichgesetzt wird. Regierungsinstitutionen gerieren Bentley zufolge lediglich als Werkzeuge des Gruppenkonflikts, oder werden selbst als Interessengruppe betrachtet. Einen ähnlich radikalen Standpunkt nimmt Nordlinger ein: Im Pluralismus sei die Regierung lediglich ein „(...) cash register that accurately totals up the resource credits and debits of contending social groups (‘the balance of power’) and then authoritatively ‘ratifies’ the outcome of societal competition.“ Diese Sichtweise wurde in der Folge modifiziert: Bei Truman gelten die Staatsorgane als Adressaten politischer Gruppenaktivität. Alle Interessengruppen haben die gleichen Zugangschancen, müssen sich in ihrer Vorgehensweise jedoch den Regeln, Erwartungen und Praktiken des hoheitlichen Entscheidungs- und Verwaltungsapparates anpassen.

In allen Lesarten des pluralistischen Paradigmas, so lässt sich zusammenfassend feststellen,


3.3.1.1.2 Korporatismus


In seiner modernen, liberalen Fassung ist das Konzept durch zwei, konzeptionelle unterschiedliche, Merkmale gekennzeichnet. Nach Schmitter (1971) bezeichnet der Korporatismus ein „(...) a system of interest representation in which the constituent units are organized into a limited number of singular, compulsory, noncompetitive, hierarchically categories, recognized or licensed (if not created) by the state and granted a deliberate representational monopoly within their respective categories in exchange for observing certain controls on their selection of leaders and articulation of demands and supports. Diese Annäherung stellt auf die Form der Interessenvermittlung und -organisation ab. Als zweites Merkmal legt Lehmbruch (1979) die institutionalisierte Beteiligung von gesellschaftlichen Interessengruppen an der Formu-

301 Wir halten im Weiteren an der Bezeichnung Korporatismus im Sinne des modernen, liberalen Verständnisses fest.
lierung und Ausführung staatlicher Politik fest. Er charakterisiert korporatistische Systeme, wie folgt: „(1a) Interest organizations are strongly co-opted into governmental decision-making (...) (1b) Large interest organizations (in particular labour unions) are strongly linked to political parties (...) (3) Industrial relations are characterized by strong ‘concertation’ of labour unions and employers’ organizations with government.“


---

3.3.1.1.3 Etatismus

Etatismus (von franz. „état“ = Staat) bezeichnet eine politische Haltung oder Ordnung, die dem Staat eine vergleichsweise hohe Bedeutung im wirtschaftlichen, sozialen und/oder kulturellen Leben zuspricht. Nach van Waarden impliziert er „(...) a preference for 'state' solutions to policy problems, i.e. a dominant role of the state in policymaking and in network structures.“ Der Begriff ist in Frankreich um 1880 entstanden und wird heute von Liberalen und Konservativen häufig als abwertendes Schlagwort für eine Politik benutzt, die dazu neigt, die Zuständigkeit des Staates zu Lasten der Rechte, Kompetenzen und Selbständigkeit untergeordneter Einheiten auszuweiten.


Auch das Verhältnis Staat-Verbände ist in etatistischen Systemen durch Interventionen und die Desorganisation (wenn nicht Unterdrückung) aller Organisationen gekennzeichnet, die nicht staatlich resp. formaldemokratisch organisiert sind. Das intermediäre System ist in der Folge schwach und zersplittert. Anders als in korporatistischen Staaten existieren kaum Verstrebungen zwischen staatlicher Macht und Interessengruppen; die Kanäle der „Einspeisung“ gesellschaftlicher Interessen in das politische System sind intransparent oder nicht vorhanden. Im


### 3.3.1.1.4 Staat und Interessengruppen im Korporatismus, Pluralismus und Etatismus

In Tabelle 3-4 haben wir die Merkmale von Etatismus, Pluralismus und Korporatismus im Hinblick auf Staat, Interessengruppen und ihr Verhältnis zusammengefasst.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmale der Interessengruppen</th>
<th>Merkmale der Beziehungen Staat – Interessengruppen</th>
<th>Merkmale des Staates</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eine begrenzte Anzahl von Interessengruppen zeichnet sich durch einen streng hierarchischen Aufbau, funktionale Differenzierung und Pflichtcharakter aus</td>
<td>Keinerlei staatliche Begünstigungen und Eingriffe; keine staatliche Anerkennung, Lizensierung, Bezuschussung oder Kreierung</td>
<td>Starker Staat, der mit der Definition, Förderung und Reglementierung, der Aktivitäten von Vereinigungen befasst ist</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompetitive, nichthierarchische Interessengruppen sind durch Vielfalt, freiwillige Mitgliedschaft, fließende Grenzen und Mehrfachmitgliedschaften gekennzeichnet</td>
<td>Staat als Hüter des allgemeinen Interesses, der die Macht partikularer Gruppen desorganisiert</td>
<td>Passiver Staat, der als Arena, Vermittlungsebene oder allenfalls als Schiedsrichter geriert</td>
</tr>
<tr>
<td>Relative Einflusslosigkeit aller Organisationen, die nicht staatlich bzw. formaldemokratisch organisiert sind.</td>
<td></td>
<td>Starker Staat als legitime Verkörperung des Allgemeinwohls, der die Fähigkeit und Kompetenz hat, ex ante zu planen und zu lenken.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Korporatismus</th>
<th>Pluralismus</th>
<th>Etatismus</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Starker Staat, der mit der Definition, Förderung und Reglementierung, der Aktivitäten von Vereinigungen befasst ist</td>
<td>Passiver Staat, der als Arena, Vermittlungsebene oder allenfalls als Schiedsrichter geriert</td>
<td>Starker Staat als legitime Verkörperung des Allgemeinwohls, der die Fähigkeit und Kompetenz hat, ex ante zu planen und zu lenken.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitter (1979)\footnote{z.T. in Anlehnung an Schmitter 1979, S. 20f.}
3.3.1.2 Machtdispersion


Nun heben die zahlreichen Machtdistribution-Typologien unterschiedliche Unterscheidungsmerkmale hervor. Von einer Typologisierung anhand einzelner Merkmale wie Einkammersystem/Zweikammersystem, Föderalismus/Unitarismus, Zweiparteiensystem/Mehrparteiensystem oder Mehrheitswahlrecht/Verhältniswahlrecht wollen wir absehen. Zwar stellen die genannten Dichotomien mehr oder weniger wichtige Einzelelemente in komplexeren institutionellen Arrangements dar; löst man sie jedoch aus ihrem institutionellen Kontext, so kann das zu

\textsuperscript{316} Bei einem demokratischen Regime nun kann es sich nur um eine relative Gewichtung zwischen diesen beiden Polen handeln. Denn ein Minimum an Machtdistribution auf unterschiedliche Institutionen ist ein definierendes Merkmal liberaler Demokratien.


Der Präsidentialismus findet keine Berücksichtigung bei den Indizes von Lijphart und Schmidt. Beide Indizes vernachlässigten dergestalt einen zentralen Indikator, welcher als traditioneller Ansatzpunkt vieler Typologien der Machtverteilung gilt.\textsuperscript{327} Gleichermaßen bedeutsam ist die Frage der zusätzlichen Berücksichtigung sekundärer Strukturmerkmale des Regierungssystems. Dies erfolgt wiederum sowohl bei Lijphart als auch bei Schmidt. Eine Einbeziehung derselben erscheint uns jedoch nur dann legitim, wenn die sekundären Merkmale eine geringere Gewichtung als die primären erhalten. Für ein solches Vorgehen steht indes „(...)kein theoretisches Kriterium zur Verfügung“.\textsuperscript{328} Die praktisch umsetzbarere und theoretisch eindeutigere Lösung besteht folgerichtig darin, die Indexkonstruktion lediglich mit Hilfe zentraler Struktu-

\textsuperscript{326} Unterscheidung in Anlehnung an Fuchs 2000, S. 17.
rmerkmale vorzunehmen, wie das bei Tsebelis am ausgeprägtesten der Fall ist. Einer Verwen-
dung seiner Typologie steht indes folgendes entgegen: Der Stellenwert der institutionellen
Veto-Spieler hängt bei Tsebelis von kontingenten Akteurskonstellationen ab. Das kann am
deutlichsten anhand des Bikameralismus gezeigt werden. Nur wenn die zweite Kammer Mehr-
heitsverhältnisse zwischen den dort vertretenen Parteien aufweist, die sich von denen der ersten
Kammer unterscheiden, zählt sie als ein zusätzlicher Veto-Spieler. Haben eine oder mehrere
Parteien in beiden Kammern die Mehrheit, so zählen beide Kammern lediglich als ein Veto-
Spieler. Der Index für ein gegebenes Land kann sich folgerichtig über die Zeit verändern, auch
wenn die konstitutionelle Struktur sich nicht verändert hat. Dieses Vorgehen mag angemessen
sein, wenn man in erster Linie an der Erklärung von spezifischen „policy outcomes“ interessiert
ist. Geht es jedoch, wie im vorliegenden Fall, um den Einfluss der konstitutionellen Struktur auf
die Pluralität von Machzentren, so ist die Vorgehensweise von Tsebelis nicht fruchtbar.

Wir stehen also vor der Aufgabe einen Index auszuwählen, welcher das nach unserem Ermes-
sen zentrale Strukturmerkmal des Präsidentialismus berücksichtigt und zugleich von kontin-
genten Akteurskonstellationen absieht. Einen solchen hat Colomer in Gestalt des „Index des
institutionellen Pluralismus“ (1996) vorgelegt. Es handelt sich hierbei um einen additiven
Index, der sich wie folgt zusammensetzt:

- Gewählter Präsident (1 = direkt gewähltes Staatsoberhaupt, 0 = indirekt gewähltes
  Staatsoberhaupt)
- Dezentralisierung (2 = starke Dezentralisierung, 1 = schwache Dezentralisierung, 0 =
  Unitarismus)
- Effektive Anzahl der Parteien (2 = mehr als fünf Parteien – ausgeprägter Pluralismus; 1 =
  zwischen drei und fünf Parteien, begrenzter Pluralismus; 0 = weniger als drei effektive
  Parteien/Bipartismus)
- Bikameralismus (2 = symmetrischer Bikameralismus, 1 = asymmetrischer Bikameralismus,
  0 = kein Bikameralismus)

Bei der Herausarbeitung der Merkmale in Kapitel 5.1 sehen wir jedoch zum Teil von Colomers
Vorschlägen ab. So soll für die Erfassung des Fragmentierungsgrades des Parteiensystems die

331 Vgl. ebda., S. 9ff.

3.3.1.2.1 Fragmentierung des Parteiensystems

Die einfachste Art und Weise die Fragmentierung des Parteiensystems zu bestimmen, ist das Zählen der Parteien. Aus Sartoris Ausführungen (1976) über die Parteien, die „zählen“ geht jedoch hervor, dass nicht nur die Anzahl, sondern auch deren Stärke von Bedeutung ist. Daher sollen im Weiteren nur die, auf parlamentarischer Ebene „relevanten“, Parteien berücksichtigt werden. Als relevant lassen sich mit Satori jene Parteien bezeichnen, die entweder „Koalitionspotenzial“ oder „Erpressungspotenzial“ besitzen. Danach kann eine Partei dann als irrelevant angesehen werden, wenn „(...) it is never needed or put to use for any feasible coalition majority“ Unabhängig von ihrem Koalitionspotential muss eine Partei jedoch immer dann mitgezählt werden, wenn „(...) its existence, or appearance, affects the tactics of party competition“.

Nicht ohne Erwähnung darf in diesem Zusammenhang der Effekt des Wahlverfahrens bleiben, welcher sich schematisch wie folgt zusammenfassen lässt:

- Die Verhältniswahl führt zu einem Vielparteiensystem mit starren, unabhängigen und stabilen Parteien (außer im Falle von plötzlich aufflammenden Bewegungen).
- Die Mehrheitswahl mit Stichwahl (= absolute Mehrheitswahl) führt zu einem Vielparteiensystem mit elastischen, abhängigen und verhältnismäßig stabilen Parteien (in allen Fällen).
- Die einfache Mehrheitswahl führt zu einem Zweiparteiensystem mit sich abwechselnden, großen und unabhängigen Parteien.

332 Diese wurde von Duverger eingebracht. Vgl. Maurice Duverger, Die politischen Parteien, Tübingen 1959, S. 221-266.
334 Vgl. ebda., S. 122.
335 Vgl. ebda., S. 123.
3.3.1.2.2 Föderalismus


3.3.1.2.3 Präsidentialismus

Angelpunkt der Präsidentialismus/Parlamentarismus-Unterscheidung ist das Verhältnis von Parlament und Regierung. Ein Präsidialsystem zeichnet sich „(...) durch eine relativ starke Trennung von Parlament und Regierung aus. Der Präsident, der die Funktionen des Regierungschefs und des Staatsoberhauptes in sich vereinigt, darf auf keinen Fall dem Parlament angehören. Die Regierung erhält ihre Legitimation durch die Volkswahl des Präsidenten. Ungesehen der Mehrheitsverhältnisse im Parlament ist der Präsident für die Dauer seiner Amtszeit...
von ihm nicht absetzbar." Desweiteren ist im Präsidentsystem eine Auflösung des Parlaments durch den Präsidenten nicht möglich.

Im Parlamentarismus ist es das Parlament, welches "(...) die Regierung bestellt, kontrolliert und die Gesetzgebung ausübt. Dieses engere Verständnis von Parlamentarismus setzt über die bloße Existenz eines Parlaments auch seine gestaltende Kompetenz voraus, (...) in welchem die Regierung aus dem Parlament hervorgeht, in ihrer Amtsführung und der Amtsdauer vom Vertrauen des Parlaments bzw. einer Parlamentsmehrheit abhängig ist und dergestalt die klassische Gewaltenteilung (...) aufgehoben ist."  

Maurice Duverger (1980) hat diese Unterscheidung durch das Konzept des Semipräsidialismus erweitert, um auch jene Systeme zu erfassen, die sich durch eine "doppelte Exekutive" auszeichnen (Staatspräsident/Premierminister). Zu den Merkmalen eines semipräsidienellen Systems zählt er außerdem: die Abberufbarkeit der Regierung und des Premierministers durch das Parlament (vom Parlament abhängige Regierung); die Nicht-Abberufbarkeit des Staatspräsidenten (unabhängige Legitimation); die Direktwahl des Staatspräsidenten sowie die Übertragung bedeutender politischer Kompetenzen auf den Staatspräsidenten.  

3.3.1.2.4 Bikameralismus

Als Zweikammersystem (Bikameralismus) wird ein ein System der gesetzgebenden Repräsentativkörperschaften verstanden, welches im Unterschied zum Einkammersystem (Unikameralismus) in zwei getrennt bestellte, tagende und entscheidende Häuser oder Kammern gegliedert ist. Mit dieser allgemeinen und etwas abstrakten Umschreibung kann eine gängige Unterscheidung bikameraler Systeme erfasst werden, die an den unterschiedlichen Funktionen der Kammern festgemacht wird: sie umfasst einerseits symmetrische oder stark bikameralen Systeme, die aus zwei – mit gleichen legislativen Rechten versehenen – Kammern bestehen.  

341 Vgl. ebda., S. 615.
342 Vgl. ebda., S. 493.
asymmetrisch gilt das Verhältnis zweier Kammern, deren Machtverteilung bei der Einbringung, Beratung und Verabschiedung von Gesetzen ungleich ist, so dass einer Kammer eher eine symbolische denn eine reale Bedeutung zukommt.\footnote{Vgl. ebda., S. 99.}

3.3.1.2.5 Ein modifizierter Index des institutionellen Pluralismus

Für die Herausarbeitung der institutionellen Pluralität schlagen wir vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen die folgenden Unterscheidungen vor:

- Präsidialismus/Parlamentarismus (1 = Präsidialismus, 0 = Parlamentarismus)
- Föderalismus (2 = starker Föderalismus, 1 = schwacher Föderalismus, 0 = Unitarismus)
- Fragmentierungsgrades des Parteiensystems (1 = Mehrparteiensystem; 0 = Zweiparteiensystem)
- Bikameralismus (2 = symmetrischer Bikameralismus, 1 = asymmetrischer Bikameralismus, 0 = kein Bikameralismus)

3.3.1.3 Politikstil


Nach Schiller (1991) besteht der Begriff des Politikstils aus zwei Ebenen: zum einen beschreibt der Terminus die Verhaltensweisen von Regierungen im Allgemeinen, zum anderen die Ver-
haltensweisen der politischen Akteure in den einzelnen Politikfeldern. Unter politischen Akteuren werden dabei nicht nur staatliche oder politisch-administrative Eliten wie Regierungschef oder Regierungsmitglieder verstanden, sondern auch andere politische Eliten, die organisatorisch handlungsfähig sind (insbesondere gesellschaftliche Interessengruppen). Wir definieren den Politikstil daher „(...) als das (mittel- bzw. langfristig wirksame) Handlungsmuster der politischen Elite einer Gesellschaft (...)“, das sich im tatsächlichen Handeln widerspiegelt (...)


Desweiteren birgt das Konzept des Politikstils die Gefahr logischer Konsistenz bei gleichzeitiger definitorischer Beliebigkeit. „One of the main difficulties in the concept of policy style“, so Richardson, „is that it can, of course, mean all things to all men and can be used in such a flexible way as to lose all heuristic value.“ Seine Umsetzung ist in der Folge mit Operationalisierungsschwierigkeiten und – sofern eine Reihe von Merkmalsdimensionen festgelegt wurden – mit der Gefahr mangelnder Unabhängigkeit derselben verbunden.

Im Weiteren wollen wir uns daher auf ein Merkmal konzentrieren, dass sich trennscharf operationalisieren und komparativ sinnvoll bewältigen lässt: die Konfliktregelung. Diese Dimension wird in den meisten Politikstilkonzepten seit Richardson verwendet und in dem Merkmals-


In Entsprechung zu unserer Untersuchungskonzeption des Politikstils, wird Konkordanz durch den institutionellen Rahmen eines politischen Systems geprägt360 und findet sich umgekehrt in diesem wieder. So erfährt das Prinzip seine institutionelle Sicherung in der Regel so, “(...) dass die wichtigsten Gruppen in der Exekutive vertreten sind und durch umfangreiche Ämter-

356 Untersucht man die Interaktion der politischen Kräfte, wie im vorliegenden Fall, spricht man eher von Konkordanzdemokratie (als Gegenmodell die Konkurrenzdemokratie oder Wettbewerbssdemokratie). Ist dagegen der Weg der Meinungsfindung das Unterscheidungsmerkmal, werden in der Regel die Begriffe Konsensdemokratie und Mehrheitsdemokratie verwendet.


363 Vgl. ebda., S. 27.
3.3.1.4 **Exkurs zur Unabhängigkeit der institutionellen Merkmale**


---

374 Vgl. ebda.
3.3.2 Gestaltungsmöglichkeiten von Public Affairs Management - Erläuterungen zur abhängigen Variable


3.3.2.1 Instrumente des PA-Managements

Eine weithin akzeptierte Klassifikation von PA-Instrumenten existiert in der relevanten Literatur bis heute nicht. Zwar werden einzelne Instrumente des PA-Managements zum Teil ausführlich dargestellt378; es mangelt indes an ihrer umfassenden und systematischen Darstellung und Einordnung. Überdies können eine Vielzahl der dargestellten Instrumente nur eingeschränkt dem, dieser Arbeit zugrunde liegendem, Verständnis von PA zugeordnet werden. Das betrifft allererst Vermengungen der Instrumente von Public Affairs und Public Relations.379 Im

377 Vgl. ebda., S. 125f.
Rahmen von Ansätzen zum Konfliktmanagement etwa werden „Checklisten“ für Praktiker erarbeitet, die weitgehend dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit zuzurechnen sind.\(^{380}\)


---


Rolle spielen, kann als illegitime Einflussmethode indes nicht in einen seriösen Instrumentenkatalog aufgenommen werden.

3.3.2.1.1 Analyseinstrumente

Wesentlicher Baustein strategischen PA-Managements ist ein Frühaufklärungssystem zur rechtzeitigen Erkennung von relevanten Veränderungen der Unternehmensumwelt. Im Rahmen eines solchen Systems können systematisch Kritikpunkte und Anforderungen von gesellschaftspolitischen Interessengruppen erfasst und analysiert werden. Als prominenteste, strategische Instrumente in diesem Bereich gelten die problemorientierte Issue-Analyse sowie die akteursorientierte Stakeholder-Analyse.\(^{384}\)

- **Stakeholder-Analyse**

Ziel der Stakeholder-Analyse ist es, die für unternehmenspolitische Entscheidungen relevanten (sozio-politischen) Interessengruppen zu identifizieren. Zu diesem Zweck erfolgt eine Aufstellung aller tatsächlichen und potentiellen Interessengruppen der Unternehmung sowie eine Charakterisierung derselben anhand folgender Strukturen:\(^{385}\)

- **Zielstruktur**: Im Rahmen dieser Dimension werden die Ziele der Stakeholder ermittelt (z.B. Arbeitsplatzssicherheit bei Arbeitnehmern oder Dividendenzahlungen bei Aktionären).

- **Machtstruktur**:\(^{386}\) Im Zuge einer Betrachtung der Machtstruktur wird das Ausmaß ermittelt, in welchem der betreffende Stakeholder Einfluss auf den Entscheidungsspielraum der Unternehmung nehmen kann. Dabei werden vier Machtbasen unterschieden: Bindungsmacht, Retaliationsmacht, Substitutionsmacht und Koalitionsmacht.

- **Risiko**: die Risikodimension kennzeichnet die Höhe des Einsatzes („stake“) eines Stakeholders. Die Einschätzung des Risikos hängt indes nicht nur davon ab, wie hoch der eingesetzte Betrag absolut ausfällt, sondern auch wie groß er relativ zu den übrigen Einsätzen des entsprechenden Stakeholders ist.

\(^{385}\) In Anlehnung an Scholz 1987, S. 27ff.


- Die Identifizierung, Beobachtung und Analyse sozio-politischer Kräfte und Trends, welche das Unternehmen beeinflussen könnten
- Die Deutung und Definition der daraus entstehenden Implikationen und Optionen
- Die Auswahl und Implementierung von Strategien, um diesen Issues zu begegnen

3.3.2.1.2 Gestaltungsinstrumente

A.) DIE HANDLUNGSFELDER VON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

„Corporate Social Responsibility“ (CSR) ist nur einer der vielen Begriffe, welche die Forderung nach mehr unternehmerischer Verantwortlichkeit hervorgebracht hat. Namentlich der Terminus „Corporate Citizenship“ (CC) kann in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben. Was das Verhältnis der Begriffe zueinander betrifft, herrscht beim heutigen Stand der For-

---

Theoretische Grundlegung


- Unternehmensspenden (“Corporate Giving“)


ebenso ist die Medienwirkung eher klein.\textsuperscript{396} Gefördert werden unternehmerische Spendenaktivitäten vielerorts durch vorteilige Aspekte bei der Unternehmensbesteuerung.\textsuperscript{397} Die Fördergebiete des Spendenwesens sind vorwiegend im sozialen/ökologischen und kulturellen Bereich zu finden, wohingegen Einsätze im Sport sehr selten sind.\textsuperscript{398}

- \textit{Sponsoring}

Eine gebräuchliche Definition des Begriffs „Sponsoring“ haben Bruhn/Dahlhoff vorgelegt. Sponsoring als Kommunikationsinstrument – weder als Mäzenatentum noch als Spendenwesen verstanden – umfasst den Autoren zufolge:

\begin{itemize}
  \item das Planen, Organisieren, Durchführen und Kontrollieren sämtlicher Aktivitäten und
  \item das Bereitstellen von Mitteln durch Unternehmen
  \item für Personen und Organisationen in Sport, Kultur und im Sozialwesen
  \item zwecks Erreichen unternehmerischer Marketing- und Kommunikationsziele.\textsuperscript{399}
\end{itemize}

Im Unterschied zu altruistisch oder steuerlich motivierten Spenden ist mit dem Sponsoring also die Erwartung verbunden, von dem Geförderten eine Gegenleistung zu erhalten, die z.B. in der Namensnennung des Sponsors bei öffentlichen Veranstaltungen besteht.\textsuperscript{400} Förderung gegen Öffentlichkeit heisst also die Devise dieses Tauschgeschäfts. Durch Sponsoring können auch bestimmte Imagierkmale aktualisiert resp. hervorgehoben werden – z.B. Naturverbundenheit, Wissenschaftsorientierung etc. Es wird gewissermaßen ein „Imagetransfer“ von der geförderten Institution auf das Unternehmen angestrebt.\textsuperscript{401} Dies gilt insbesondere dort, wo ein Projekt eng an der Kernkompetenz des Unternehmens angesiedelt ist. Die Reputationseffekte sind dabei sowohl in Richtung auf potenzielle Kunden als auch im Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter nutzbar.

\textsuperscript{396} Vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 11
\textsuperscript{398} Vgl. Thom 1998, S. 112f.

Ein anderes zentrales Moment der unternehmerischen Stiftungsarbeit ist die Zeitdimension: Stiftungen sind eine besondere Form der Organisation philanthropischen Vermögens, wenn es um die nachhaltige Wirksamkeit geht. „So wie die Bürgerinitiative eine typische Form ist, um auf singuläre Ereignisse kurzfristig zu reagieren, ist die Stiftung eine angemessene Form, um mit langem Atem repetiven oder voraussichtlich lang andauernden Problemen und Aufgaben zu begegnen.“

- **Verhaltensgrundsätze und freiwillige Selbstverpflichtungen**


---

403 Vgl. ebda., S. 37.


- **Betriebliches Freiwilligenengagement („Corporate Volunteering“)**


- regelmäßige Freiwilligentage, an denen sich Unternehmensmitarbeiter in ausgewählten gemeinnützigen Projekten engagieren;

---

* mittelfristige Partnerschaften mit gemeinnützigen Einrichtungen (insbesondere Schulen und soziale Diensten) in denen sich Unternehmensmitarbeiter als Tutoren oder Mentoren engagieren;

* den Einsatz von Führungs- und Leistungskräften in Aufgabenbereich von Non-Profit-Organisationen.\(^{413}\)

Auch die Förderung des Mitarbeiterengagements geht mit unternehmerischen Nutzenkalkülen einher – namentlich mit Blick auf die Personalentwicklung. Das sogenannte „secondment“ für mehrere Wochen oder Monate kann zu einer wesentlich stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führen. Die individuelle Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter steigt und wirkt sich damit positiv auf das Unternehmensklima und die Produktivität aus. Häufig werden auch der Teamgeist und die Teamfähigkeit der Mitarbeiter als Nebeneffekt der eigentlichen Tätigkeit stärker gefördert.\(^{414}\)

Darüber hinaus indizieren betriebliche Freiwilligenprogramme Kooperationsbereitschaft gegenüber allen anderen Gruppen, mit denen die Unternehmung in Verbindung stehen oder in Beziehung treten will. So hat die Auswahl der Ordnungsprobleme und Partner des Engagements eine Signalfunktion für ausgewählte Unternehmenszielgruppen.\(^{415}\)

- *Zweckgebundenes Marketing („Cause Related Marketing“)*

Zweckgebundenes Marketing ist ein CSR- und Marketinginstrument, bei dem der Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung damit beworben wird, dass das Unternehmen einen Teil der Erlöse einem sozialen Zweck oder einer Organisation als „Spende“ zukommen lässt.\(^{416}\) Im Vordergrund des zweckgebundenen Marketings steht das Ziel der Produktdifferenzierung. Angesichts umkämpfter Märkte und der weitgehenden Homogenität der angebotenen Güter gehen die Anforderungen der Verbraucher an Unternehmen und ihre Marken zusehends über die reine Produktleistung hinaus. Gefragt sind „höherrangige“ Imageattribute, i.e. emotionale Aspekte der Markenpersönlichkeit und des Unternehmensimages. Da klassische Werbemöglich-

\(^{413}\) Vgl. ebda., S. 23f.


\(^{415}\) Vgl. Habisch 2003, S. 73.


- **Öffentlich-Private Partnerschaften („Public-Private-Partnerships“)**


**b.) Lobbying**

Bei dem Versuch, den des Begriff „Lobbying“ klar abzugrenzen, stoßen wir auf einige Schwierigkeiten. So offerieren die über Dekaden angesammelten Studien keine einheitliche Auffassung zur Definition und Abgrenzung des Phänomens. Die Ursachen sind weniger in der Semantik als vielmehr im historisch-kulturellen Kontext begründet. Die länder- und spezifischen Ansätze zur Definition des Lobbying-Begriffs sind Folge einer jeweils unterschiedlich ge-


- **Arten und Instrumente des Lobbying**

Sämtliche Lobbying-Instrumente sind Kommunikationsinstrumente; sie basieren auf Kommunikation und sind in ihrer Durchführung instrumentierte Kommunikation. Sinnvoll ist eine Kategorisierung der Instrumente daher anhand der jeweiligen kommunikativen Ausrichtung und

• **Indirektes Lobbying**: Parallel zum direkten Kontakt zu Entscheidungsträgern setzt Lobbying auch indirekte Instrumente ein, d.h. in der Informations- und Interessenvermittlung zwischen Interessent und Adressat wird wenigstens eine weitere, vermittelnde Stufe eingeführt („Third-Party Involvement“).\(^ {427}\) Indirektes Lobbying umfasst dabei in erster Linie die sog. „Cross Lobbying“, die Mobilisierung von Verbänden, Kammern oder Parteien, welche die Interessen ihrer Mitglieder im öffentlichen Diskurs oder im politischen Prozess vertreten.

• **Öffentlichkeitsbezogenes Lobbying**: Vom institutionenbezogenen Lobbying zu unterscheiden ist das öffentlichkeitsbezogene Lobbying. Dies schließt zum einen „Grassroots“-Aktivitäten (Iniistierung von Massenbriefen, Massenfaxen oder Telefonaten) sowie die Organisation von Protesten und Demonstrationen ein. Es umfasst

---


\(^ {427}\) Vgl. Köppl 2000, S. 140.
c.) Konsultationen und Partizipationen


Das Ziel von Konsultationen besteht darin, latente und manifeste Konflikte zwischen der Unternehmung und ihren Interessengruppen durch kommunikative Verständigung zu lösen. Im Ergebnis kann es zu einer Kooption zwischen Unternehmungen und Stakeholdern kommen, also der Einbeziehung von Repräsentanten strategischer Anspruchsgruppen in die Entscheidungsfindung der Unternehmen. Die Skala der Kooption reicht von der beratenden

---

Konsultation bis zur dauerhaften Integration in interne Entscheidungsprozesse, der Partizipation.433 Diese kann die Form einer personellen Beteiligung in den Aufsichtsratsorganen annehmen oder in Gestalt einer Kapitalbeteiligung erfolgen. Die Kapitalbeteiligung wichtiger Interessengruppen (insbesondere der Regierung und lokaler Behörden) dient vor allem der Verringerung des „subtilen politischen Risikos“ einer Direktinvestition.434

**d.) Rechtsmittel**


Das Schiedsgericht ist ein privates Gericht, das allein durch die Abrede der beiden Parteien und ohne Einwirkung des Staates zusammentritt. Sämtliche Regelungen über das Verfahren obliegen der Vereinbarung beider Parteien; werden keine besonderen Regelungen getroffen, so gelten die jeweiligen Regelungen für Zivilprozesse. In der Regel enden Schiedsgerichts-

---


3.3.2.1.3 Organisatorische Strukturdimensionen

Im Hinblick auf die organisatorische Gestaltung von PA-Managements ist zunächst einmal von Belang, ob und in welchem Umfang die PA-Aufgaben überhaupt im Unternehmen institutionalisiert sind oder ob und in welchem Umfang diese extern – durch Verbände, Berater, professionelle Agenturen usf. – exekutiert werden. Ist ersteres zumindest partiell gewährleistet, so unterscheidet man mit Blick auf die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten einer Aufgabe die Strukturdimensionen „Formalisierung“, „Spezialisierung“ und „Zentralisation“.

- Die Festlegungen zur Spezialisierung oder Arbeitsteilung bilden die erste Menge von Regeln zur Organisationsstruktur. Organisationen gliedern die zur Erreichung ihrer Ziele notwendigen Aktivitäten auf und verteilen sie auf einzelne Mitglieder. (Stellenbildung) Nach Inkson et al. (1970) erfüllt eine Funktion dann das Kriterium einer Spezialisierung „(...) when at least one person performs that function and no other function. No account is taken of either (a) the specialist’s status, or (b) whether an organization has many specialists or only one.“ In größeren Organisationen bezieht sich die Spezialisierung nicht nur auf einzelne Stellen, sondern auch auf größere organisationstheoretische Einheiten, die mehrere Stellen umfassen. Solche organisatorischen Einheiten oder Stellenkomplexe werden in der Praxis je nach Größe

---

Gruppen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereiche usw. genannt. In der Regel wird jedoch lediglich von Abteilungsbildung gesprochen.\textsuperscript{442}

Organisatorisch besteht somit die Möglichkeit, PA als eigene Funktion einzurichten; d.h. zusätzlich zu den bestehenden Organisationseinheiten werden Aufgaben des PA-Managements in einer Funktion zusammengefasst. Sie werden auf diese Weise weitgehend parallel zu anderen betrieblichen Aufgaben wahrgenommen („additive“ PA). Auf der anderen Seite können vorhandene Entscheidungs- und Aufgabenbereiche um PA erweitert werden, d.h. sozio-politische Kriterien werden direkt dort berücksichtigt, wo Berührungspunkte sind oder entstehen können („integrierte“ PA).\textsuperscript{443}

- Der \textbf{Formalisierungsgrad} bringt zum Ausdruck, inwieweit schriftlich festgelegte organisatorische Regeln zum Einsatz kommen. Eine hohe Formalisierung wird im Allgemeinen als ein charakteristisches Merkmal der Bürokratisierung gesehen.\textsuperscript{444} Typische formalisierte Elemente in Organisationen sind Organigramme, Stellenbeschreibungen, Ablaufpläne, Organisations- und Planungshandbücher oder Dienstwegbeschreibungen. Nicht-formalisierte Regeln liegen vor, wenn Abläufe bei jedem Planungsvorgang in gleicher Form befolgt werden und also rekonstruierbar sind, doch nicht explizit festgelegt wurden.\textsuperscript{445} Im Hinblick auf die Formalisierung von Prozessen und Zuständigkeitsregeln unternehmerischer PA besteht mithin die Möglichkeit, diese in Form von Schaubildern, Handbüchern oder Richtlinien – teilweise oder vollständig – schriftlich zu fixieren oder sie \emph{ad-hoc}-Entscheidungen zu überlassen.


\textsuperscript{442} Vgl. Alfred Kieser; Peter Walgenbach, Organisation, Stuttgart 2003, S. 87f.

\textsuperscript{443} In Anlehnung an Ralf Antes, Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, in: Ulrich Steger (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München 1992, S. 500.


graduelles Konzept. Im Hinblick auf PA-Management lässt sich demzufolge zwischen der Übernahme entsprechender Aufgaben durch den Vorstand resp. die Geschäftsleitung sowie der Delegation an nachgelagerte hierarchische Ebenen unterscheiden.

3.3.2.2 Fünf Dimensionen des PA-Managements – eine Strategietypologie


3.3.2.2.1 Die ethische Dimension


Auch uns erscheint die Berücksichtigung einer ethischen Dimension zur Charakterisierung gesellschaftspolitischer Unternehmensstrategien unerlässlich. Im Verständnis dieser Arbeit bildet sie die Verantwortungsbereitschaft einer Unternehmung ab, die sich an einer rein ökonomischen „Verantwortlichkeit“ und einer ausgeprägt bürgergesellschaftlichen Verantwortung als Extrempunkte orientiert. Es werden also Strategien unterschieden, bei denen die Unternehmensleitung allein für den langfristigen ökonomischen Erfolg verantwortlich ist und solche, bei denen sie auch gesellschaftliche Problemlagen zu berücksichtigen hat. Managementaufgabe ist es in diesem Fall, Strategien zu entwickeln, die sowohl der Unternehmung als auch der Gesellschaft nützen. Wir unterwerfen uns im Weiteren also nicht der einfachen Deutung, dass eine strategische Verknüpfung von CSR-Aktivitäten mit ökonomischen Unternehmenszielen per se unethisch ist. Es geht uns nicht um die handlungsleitende Gesinnung bürger-schaftlicher Projekte, sondern darum, inwiefern die diese die Konstitution eines Stücks „Sozialer Ordnung“ widerspiegeln und zur Bereitstellung öffentlicher Güter beitragen.


Abbildung 3-6: Ethische Grundkonzepte der Unternehmung

Auf einer ersten Ebene unternehmerischen Bürgerengagements (Sponsor) findet \textit{per se} noch keine Interaktion mit der sozio-politischen Umwelt statt; vielmehr signalisiert ein Unternehmen zunächst einmal, „wer“ es ist. Eine solche Form der Ein-Weg-Kommunikation stellen Verhaltensgrundsätze dar, im Zuge welcher sich Unternehmen mit einem spezifischen, ethischen Profil ausstatten. Auch Unternehmensspenden zählen zu dieser Kategorie. Aus kommunikationstheoretischer Perspektive stellen sie eine lediglich eine Vorform der Interaktion.


Tabelle 3-5: Instrumentenzuordnung – Ethische Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Status</th>
<th>Instrumente</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sponsor (Investitionen in Reputation)</td>
<td>- Spenden</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Sponsoring</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Zweckgebundenes Marketing</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Unternehmensgrundsätze</td>
</tr>
<tr>
<td>Partner (Integration sozialer Issues in unternehmerische Handlungen)</td>
<td>- Betriebliche Freiwilligenprogramme</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Freiwillige Selbstverpflichtungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Bürger (Netzwerke und Arrangements zur Schaffung sozialer Ordnung)</td>
<td>- Öffentlich-Private Partnerschaften</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Partnerschaften mit gesellschaftlichen Interessengruppen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Stiftungen</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

Der dritte Schritt, ist das Wirksamwerden des Engagements für nachhaltige und auch gesamtgesellschaftlich wirksame Strukturveränderungen (Bürger). Hier wird die positive Wirkung des

456 Vgl. ebda., S. 81.
457 Das gilt nicht nur für formelle Vereinbarung mit staatlichen Behörden sondern auch für autonome Maßnahmen. Auch diese stellen einen impliziten Vertrag dar mit der Gemeinschaft dar.
unternehmerischen Bürgerengagements „auf Dauer gestellt“. Dies kann in Gestalt von Öffentlich-Privaten-Partnerschaften (oder entsprechenden Bündnissen mit gesellschaftlichen Interessengruppen) aber auch in Form von Unternehmensstiftungen erfolgen. Erst auf dieser Ebene wird unternehmerisches Bürgerengagement unmittelbar ordnungsrelevant (vgl. Tabelle 3-5).

Da nur einigen der Instrumente eine klar umrissene Dauer eigen ist, muss desweiteren ermittelt werden, welchen Zeithorizont das bürgergesellschaftliche Engagement eines Unternehmens insgesamt oder mehrheitlich hat; es muss also unterschieden werden zwischen CSR-Strategien, die kurzfristig, mittelfristig oder langfristig angelegt sind.

3.3.2.2.2 Die interaktive Dimension


Eine analoge Unterscheidung treffen Meznar/Nigh (1995). Die Autoren arbeiten zur Charakterisierung von PA-Strategien zwei Dimensionen heraus: „Buffering“- und „Bridging“. „Buffering implies that a firm is either trying to insulate itself from the external interference or to actively influence its external environment (...).“ Im Rahmen einer „Bridging“-Strategie „(...) firms seek to adapt organizational activities so that they conform with external expectations.“ Grundlage dieser Unterscheidung bildet Thomas’ (1976) zweidimensionales Schema zum

461 Vgl. ebda., S. 967.
organisatorischen Konfliktmanagement. Während die erste Dimension das Interesse der handelnden Partei an der Befriedigung der Anliegen der Konflikt partei umfasst, betrifft die zweite Dimension das Interesse der handelnden Partei an der Befriedigung der eigenen Anliegen. Aus der Position in dieser zweidimensionalen Matrix leitet Thomas fünf Strategien ab: Vermeidung („avoidant“), Kampf („competitive“), Kompromiss („sharing“), Anpassung („accomodative“), und Kooperation („collaborative“).


Abbildung 3-7: Interaktive Strategien

<table>
<thead>
<tr>
<th>&lt;&lt;&lt; buffering ------- bridging &gt;&gt;&gt;</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ANPASSUNGSSTRATEGIE</td>
</tr>
<tr>
<td>KOMPROMISSSTRATEGIE</td>
</tr>
<tr>
<td>VERMEIDUNGSSTRATEGIE</td>
</tr>
<tr>
<td>KONFRONTATIONSSTRATEGIE</td>
</tr>
<tr>
<td>&lt;&lt;&lt; buffering ------- bridging &gt;&gt;&gt;</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

463 Vgl. ebda., S. 900ff.

**Abbildung 3-8: Zuordnung der Verfahren**

<table>
<thead>
<tr>
<th>&lt;&lt;&lt; buffering ------- bridging &gt;&gt;&gt;</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>MEDIATION</td>
</tr>
<tr>
<td>SCHIEDSGERICHTSVERFAHREN</td>
</tr>
<tr>
<td>GERICHTSVERFAHREN</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

3.3.2.2.3 *Die zeitliche Dimension*

Gegenstand eines dritten Entwicklungstrangs von Typologien ist die zeitliche Dimension von PA-Management. Diese wurde auf verschiedene Weisen operationalisiert: Im Hinblick auf die Akzeptanz und Förderung des gesellschaftspolitischen Wandels unterscheidet Stitzel (1977)\(^464\) drei Formen zeitlicher Strategien: Antizipation, Anpassung und Widerstand.\(^465\) Während eine Antizipationsstrategie bedeutet, „(...) dass der Unternehmer sich an einer Phase gesellschaftspolitischem Wandel orientiert, die noch nicht (absolute Antizipation) oder erst in Ansätzen (relative Antizipation) verwirklicht ist (...)“\(^466\) und somit die Vermutung voraussetzt, der

\(^465\) Vgl. ebda., S. 39ff.
\(^466\) Vgl. Stitzel 1977, S. 40.
Wandel selbst sei beeinflussbar, wird er bei der Anpassungsstrategie als Datum akzeptiert. Die Aktivitäten der Anpassungsstrategie beschränken sich auf die reaktive Übernahme von erfolgten Veränderungen und die Anpassung der internen Strukturen.\textsuperscript{467} Bei der Widerstandsstrategie geht es um das Ergreifen von Gegenmaßnahmen zur Verhinderung gesellschaftspolitischer Veränderungen. „Motiv dieses Vorgehens ist die Ablehnung des Wandels, ihr artikuliertes Ziel ist in der Regel die Aufrechterhaltung des Status Quo.“\textsuperscript{468} Neben der zeitlichen Dimension berücksichtigt Stitzels Typologie mithin auch interaktive Aspekte.


Auf einer höheren Abstraktionsebene gibt auch die Stakeholder-Strategie Auskunft über die zeitliche Ausprägung. Dem strategischen Handeln der Unternehmung stehen dabei drei Herangehensweisen offen, die in folgender Reihenfolge eine zunehmend proaktive Ausrichtung indizieren:

- Das Unternehmen wartet bis sich Stakeholder mit ihren Anliegen an es wenden und entwickelt erst dann Pläne, um problemorientiert und adäquat reagieren zu können.
- Das Unternehmen versucht bereits im Vorfeld Pläne für die Auseinandersetzung mit

\textsuperscript{467} Vgl. Stitzel 1977, S. 42.
\textsuperscript{468} Vgl. ebda., S. 43.
\textsuperscript{469} Vgl. Post 1978.
\textsuperscript{470} Vgl. ebda., S. 38ff.
\textsuperscript{471} Vgl. ebda.
relevanten Stakeholdern zu entwickeln, um auf jedes Szenario vorbereitet zu sein.

• Das Unternehmen versucht Stakeholder-Beziehungen über die Zeit hinweg zu entwickeln, so dass im Falle einer Auseinandersetzung bereits Kontakte vorhanden sind.

3.3.2.2.4 Die kommunikative Dimension

Eine Mehrzahl der PA-Instrumente sind in ihrer Durchführung instrumentierte Kommunikation. Für eine erschöpfende Typologie von PA-Strategieausprägungen erscheint eine kommunikative Dimension daher unerlässlich. Es gilt die Kommunikationsrichtung (monologisch/dialogisch), die Art und Weise (direkt/indirekt) sowie den Umfang der kommunikativen Aktivitäten zu berücksichtigen – Aspekte, die erstmals bei Dyllick typologisch berücksichtigt werden.

- Kommunikationsrichtung


Weitere Informationen zur Kommunikationsrichtung ergeben sich aus der vorherrschenden Grundkonzeption von PA, wie sie – in unterschiedlicher Ausprägung – in den folgenden Aussagen zum Ausdruck kommt:

- PA ist ein „Fenster in das Unternehmen hinein“, um Transparenz, Legitimität und Vertrauen für gesellschaftspolitische Stakeholder zu schaffen.
- PA ist ein „Fenster aus dem Unternehmen hinaus“, durch welches die Meinungen und Anliegen gesellschaftspolitischer Stakeholder beeinflusst werden können.
- PA ist eine „Schnittstelle“, welche den Dialog zwischen dem Unternehmen und gesellschaftspolitischen Stakeholdern organisiert.

In genannter Reihenfolge indizieren diese Aussagen eine zunehmend dialogische Ausrichtung.

- **Kommunikationsart**

Da die vorausgehende Charakterisierung noch nichts über die Art und Weise aussagt, wie der Monolog oder Dialog im konkreten Fall ausgetragen wird, muss ein weiterer Aspekt Beachtung finden: die Unterscheidung zwischen direkter und indirekter Ansprache von Entscheidungsträgern sowie öffentlichkeitsbezogenen Techniken der Interessenpolitik. Für die empirische Ermittlung der Kommunikationsart wird die Bedeutung der spezifischen Taktiken im Rahmen der unternehmerischen Lobbyingstrategie herangezogen (vgl. Kapitel 3.3.2.1.2). Die Zuordnung der Taktiken zeigt Tabelle 3-6.
Tabelle 3-6: Direkte, indirekte und öffentlichkeitsbezogene Lobbyinginstrumente

<table>
<thead>
<tr>
<th>Art</th>
<th>Instrumente</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Direkt</td>
<td>- Direkte und persönliche Kommunikation mit Beamten/Politikern</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Anhörungen vor Ausschüssen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Beauftragung von Gutachten/Forschungsprojekten</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Parteien- oder Wahlkampffinanzierung</td>
</tr>
<tr>
<td>Indirekt</td>
<td>- Mobilisierung von Verbänden oder Kammern</td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentlichkeits-</td>
<td>- Media Lobbying</td>
</tr>
<tr>
<td>Bezogen</td>
<td>- Grassroots Lobbying</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Organisation von Protesten/Versammlungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Anzeigen/Werbung zur Generierung öffentlicher Unterstützung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

- **Umfang**

Zuletzt soll auch der Umfang der kommunikativen Aktivitäten im Rahmen der PA-Funktion in den Blick genommen werden. Dieser kann durch die Anzahl der, ausschließlich für PA be- stellten, Mitarbeiter ermittelt werden. Sofern PA-Aufgaben extern erledigt werden oder keine entsprechenden Stellen existieren, können auch die prozentualen oder absoluten Budgets für PA als Indikator herangezogen werden.

3.3.2.2.5 Die organisatorische Dimension

• Spezialisierung


Tabelle 3-7: Zuordnung der Organisationsformen - Spezialisierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spezialisierungsgrad</th>
<th>Organisationsform</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Hoch                 | - Unternehmensspitze  
|                      | - Eigene Stabsabteilung |
| Mittel               | - Stabsabteilung, die daneben auch andere Aufgaben wahrnimmt  
|                      | - Verschiedene Funktionsabteilungen |
| Niedrig             | - Ad-hoc Zuweisung zu einer Organisationseinheit  
|                      | - Externe Durchführung |

Quelle: Eigene Darstellung


474 In Anlehnung an Berg 2003, S. 396.
• **Formalisierung**

Extrempunkte eines Kontinuums der Formalisierung von PA-Aktivitäten sind vage, nicht spezifizierte Ablauf- und Zuständigkeitsregeln auf der einen Seite sowie klar geregelte, schriftlich fixierte Ablauf- und Zuständigkeitsregeln auf der anderen Seite. Verschiedene Grade der Formalisierung indiziert das Verhältnis dieser, mehr oder minder formalisierten, Regeln zum Ablauf und den Zuständigkeiten.

• **Zentralisierung**

Die Strukturdimension der Zentralisation ist ein graduelles Konzept.\(^{475}\) Seine Extrempunkte sind die Konzentration von PA Verantwortlichkeiten an der Spitze der Unternehmenshierarchie auf der einen Seite, sowie die Delegation derselben an die untersten Ebenen der Hierarchie andererseits.

Eine sehr hohe Zentralisation von PA liegt vor, wenn die Verantwortung für diese Funktion auf der Vorstandsebene verankert ist. Auch eine eigens für PA eingerichtete Stabsabteilung, rechtfoertigt von einem hohem Zentralisationsgrad zu sprechen; diese ist *per definitionem* dem Vorstand direkt verantwortlich ist. Weiter abnehmende Grade der Zentralisation indiziert das Berichtsverhältnis für PA-Aufgaben.

3.3.3 **Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit als Kontrollvariablen**

Mit dem Ziel Scheinkorrelationen aufzudecken und dergestalt die Güte der Untersuchung zu verbessern, werden zwei zusätzliche Faktoren getestet; sie übernehmen die Funktion von Kontrollvariablen. D.h. lässt sich vor der Untersuchung ein Merkmal identifizieren, welches die abhängige Variable mutmaßlich ebenfalls beeinflusst, so wird dieses vorsorglich miterhoben.\(^{476}\) Anschließend wird eine statistische Bereinigung der Ergebnisse um die Effekte der Kontroll-

---


variable vorgenommen. Das statistische Verfahren, welches diese Bereinigung ermöglicht ist die Kovarianzanalyse\(^{477}\) (mehr dazu in Kapitel 5.2.4.1.3).

Dieser Überlegung schließt sich aus forschungsökonomischen Gründen die Frage an, welche Drittvariablen zu kontrollieren sind. „Die einzig Erfolg versprechende Strategie liegt in der systematischen und konsequenten Überprüfung einer theoretischen Argumentation, die bewusst eben nicht alle denkbaren Drittvariablen berücksichtigt, sondern nur jene, die einer stringenten Argumentation entspringen.“\(^{478}\) In diesem Sinne wollen wir zwei Einflussgrößen in den Blick nehmen:

Unter den unternehmensspezifischen Dimensionen gilt es den Faktor „Größe“ zu berücksichtigen. Größe begründet Einfluss auf einen Problembereich, aber auch öffentliche Sichtbarkeit. Von Seiten großer Teile organisationstheoretischer Literatur wird ihr überdies eine prägende Wirkung auf die organisatorische Gestaltung einer Aufgabe, hier PA, attribuiert.\(^{479}\) Die Größe einer Unternehmung wird zumeist anhand der Mitarbeiterzahl (am Standort) ermittelt.

Unter den branchenspezifischen Kriterien ist die Branchenzugehörigkeit hervorzuheben. Durch dieses Kriterium wird auf das Produkt oder den Produktionsprozess abgestellt, welche häufig den Stein des Anstoßes für öffentliche Auseinandersetzung oder politische Regulierung bilden.\(^{480}\) Eine Branchenzuordnung kann mit Hilfe des „Industry Groups“-Index von STOXX (Deutsche Börse Gruppe) vorgenommen werden\(^{481}\). Der Index unterscheidet 18 Industrie gruppen, welche sich – auf einer höheren Aggregationsstufe\(^{482}\) – wie folgt zusammenfassen lassen:

- **Konsumgüterbranche:** Konsumgüter sind Güter, die für den privaten Ge- oder Verbrauch hergestellt und gehandelt werden. Sie zeichnen sich darüber hinaus durch ihre Nähe zum Endverbraucher aus. Konsumgüter können Verbrauchsgüter sein (z.B. Nahrungsmittel, Getränke und Tabak, pharmazeutische Produkte) aber auch langlebige Gebrauchsgüter, die nicht im eigentlichen Sinne verbraucht werden, sondern durch den

---


\(^{480}\) Vgl. Habisch 2003, S. 89f.


\(^{482}\) Für die statistische Analyse resultiert eine Einteilung nach dem „Industry-Groups“ Index in einer zu geringen Besetzung der einzelnen Zellen.


- **Dienstleistungsbranche:** Eine Dienstleistung ist das Ergebnis mindestens einer Tätigkeit, die an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Kunde ausgeführt wird und üblicherweise immateriell ist.\footnote{Vgl. ebda., Bd. 1, S. 696.} In diese Kategorie fallen die Bereiche „Bauindustrie“, „Medien“, „Telekommunikation“, „Transport & Logistik“, „Versorger“ sowie der „Handel“.

- **Finanzdienstleistungsbranche:** Als Finanzdienstleistungsbranche gilt in traditioneller Abgrenzung der Systematik derjenige Teil des Dienstleistungssektors, welcher Finanzprodukte oder Kapitalanlagen betrifft. Dabei lassen sich drei Bereiche unterscheiden: Bankgeschäfte, Finanzdienstleistungen im engeren Sinne (z.B. Anlageberatung, Vermögensverwaltung) und Versicherungen.\footnote{Vgl. ebda., Bd. 2, S. 1049.}
3.4 Elemente der Untersuchung und Modell


Abbildung 3-10: Analytisches Modell

<table>
<thead>
<tr>
<th>KONTEXTVARIABLEN</th>
<th>ZIELVARIABLEN</th>
<th>KONTROLLVARIABLEN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Institutionelle Kontextfaktoren</td>
<td>PA - Gestaltungsdimensionen</td>
<td>Unternehmens- und branchenspezifische Faktoren</td>
</tr>
<tr>
<td>Partizipationsstruktur</td>
<td>Ethisch</td>
<td>Unternehmensgröße</td>
</tr>
<tr>
<td>Machtdispersion</td>
<td>Interaktiv</td>
<td>Branchenzugehörigkeit</td>
</tr>
<tr>
<td>Politikstil</td>
<td>Zeitlich</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikativ</td>
<td>Organisatorisch</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung
3.5 Hypothesen


Hypothese 1: Ethische Dimension

Die ethische Dimension von PA-Management weist einen deutlichen Zusammenhang mit der Partizipationsstruktur einer Gesellschaft auf. So impliziert die Frage, welche Rolle der Unternehmung zukommt, stets auch die Frage danach, was ein Staat leisten kann und muss, und was in der Konsequenz besser die Gesellschaft erbringen kann und sollte. Unter den Voraussetzungen eines paternalistisch-intervenierenden Staats, so die Hypothese, wird diese Frage anders beantwortet, als in einer pluralistisch-selbstregulativen Gesellschaft. Denn wo der Staat mit seiner Verwaltung allein die Regelungen vorsieht, also z.B. Qualifikationsstandards festlegt, feste Arbeitsbedingungen vorgibt und allgemeine Sicherheits- und Ökologie-Standards oft bis ins Einzelne festlegt, sinkt die Relevanz bürgergesellschaftlichen Engagements in der gesamten PA-Strategie. Umgekehrt wird die Bedeutung unternehmerischer CSR steigen, wenn etwa Bildungs-, Kultur- und Sporteinrichtungen nur eine sehr geringe staatliche Förderung erhalten. In weitaus größerem Maße wird von Unternehmen erwartet, dass sie diese Einrichtungen finanziell, personell und ideell fördern. Hintergrund dieser These ist unser Verständnis von unternehmerischen CSR-Programmen als dezentrale Selbststeuerungsmechanismen einer aktiven Bürgergesellschaft, die in vielen Punkten die ordnungspolitische Funktion des Staates ergänzt oder gar ersetzt.487


**Hypothese 2: Interaktive Dimension**


Konkurrenzdemokratien dagegen befördern „buffering“-Strategien. Wo Verhandlungen als potentielle Nullsummenspiele wahrgenommen werden, setzen Unternehmungen stärker auf die unverfälschte Durchsetzung der eigenen Position (Konfrontationsstrategien). Im Hinblick auf die Anwendung von Rechtsmitteln fördert der „adversative“ Interaktionsstil konkurrenzdemokratischer Gesellschaften autoritative, gerichtliche Konfliktregelung. Auch Vermeidungs-
strategien kommen häufiger zum Tragen, kann ein Engagement doch zu heftigen Konflikten führen, welche Ressourcen verschlingen und – im Falle einer Niederlage – hohe Kosten verursachen.

Erwartet ein hoher Erklärungsanteil der unabhängigen Variable an der Varianz der Zielvariable.

**Hypothese 3: Zeitliche Dimension**

Das für die zeitliche Dimension relevante institutionelle Merkmal ist die Machtdispersion. Wir erwarten einen positiven Zusammenhang zwischen der proaktiven Ausprägung unternehmischer PA und der Vetospielerdichte einer Gesellschaft. Denn je größer die Pluralität der Machtzentren, so die Hypothese, umso unbestimmbarer wird der Ort der, für die Unternehmung relevanten, politischen Entscheidung. Je weniger in der Folge eine problemadäquate Verhaltensroutine für den Einzelfall entwickelt werden kann, umso stärker widmen sich Unternehmen einer ausführlichen strategischen Analyse. Umgekehrt sinkt die Relevanz von Früherkennungsmaßnahmen, wenn das sozio-politische Umfeld berechenbarer und die Kenntnis der entscheidungsrelevanten Akteure sowie Entscheidungspfade größer ist.

**Hypothese 4: Kommunikative Dimension**

Hypothese 4 betrifft die kommunikative Dimension des PA-Managements. Diese bezieht sich auf die Kommunikations- und Verständigungsmodi der Unternehmung im Umgang mit gesellschaftlichen und politischen Stakeholdern und umfasst Kommunikationsart (Hypothese 4.1.), Kommunikationsrichtung (Hypothese 4.2.) sowie Umfang von PA-Management (Hypothese 4.3.).

**Hypothese 4.1:** Wenngleich „mult-voice“ Lobbying zum Bestandteil nahezu aller Unternehmensstrategien geworden ist, unterscheidet sich der länderspezifische „Strategiemix“ doch erheblich. Dabei ist es allererst die Partizipationsstruktur einer Gesellschaft, welche dazu führt, dass der Zugang der Unternehmen zum politischen Geschäft von unterschiedlichen Annäherungslogiken bestimmt ist.


Das gilt in geringerem Umfang auch für die Gestaltung von unternehmerischer PA in etatistischen Systemen. Entscheidend ist hier die ambivalente Rolle des Staates, welcher einigen
Interessengruppen bevorzugten Zugang gewährt und ihn anderen verwehrt. Dialogische Strategien stellen daher eher die Ausnahme als die Regel dar.


Hypothese 5: Organisatorische Dimension

Die drei Strukturdimensionen der organisatorischen Gestaltung von PA – Formalisierung, Spezialisierung und Zentralisation – weisen einen deutlichen Zusammenhang mit dem Grad der Machtdispersion (Teilhypothesen 5.1, 5.2) und der Partizipationsstruktur (Teilhypothese 5.3) einer Gesellschaft auf. Eine grundsätzlich ähnliche Annahme liegt der, heute in der Organisationslehre weitgehend dominierenden Kontingenztheorie, zugrunde: Demnach bedingen unterschiedliche institutionelle Umweltbedingungen unterschiedliche Organisationsstrukturen, falls die Unternehmung der Anforderung nach Effizienz nachkommen will.491

Zugleich hängen organisationsstrukturelle Merkmale jedoch auch in hohem Maße von der Unternehmensgröße ab. Nach Keller (1982) stellt diese den primären Einflussfaktor dar. „Je größer die Unternehmung, umso höher die funktionelle Spezialisierung und umso höher der Formalisierungsgrad.“492 Dieser Zusammenhang gilt als transkulturell konstant; es handelt sich laut Keller um eine universell gültige Gesetzmäßigkeit – gewissermaßen um einen organisatorischen Imperativ.493 Dem stimmt auch Gordon (1984) zu: „With increased size and growth, diversification and specialization are instituted to improve efficiency, and a parallel structure evolves to aid in integration to build corporation and to maintain control of total operation. This is a universal logic of organizing.“494 Diese Befunde beziehen sich jedoch auf die organisatorische Gesamtstruktur von Unternehmen und tragen nicht dem Umstand Rechnung, dass es sich bei PA um eine, dezidiert auf das Management der sozio-politischen Umwelt ausgerichtete, Aufgabe handelt. Ungeachtet der Effekte der Unternehmensgröße, ist daher mit deutlichen Ergebnissen zu rechnen.

**Hypothese 5.1:** Der Formalisierungsgrad, d.h. die schriftliche Fixierung der Kompetenzen, Prozesse und individuellen Rollenanforderungen variiert mit der Anzahl der Vetospieler einer Gesellschaft. Ein sozio-politisches Umfeld pluraler Machtzentren, so die Annahme, verlangt flexiblere Verhaltens- und Zuständigkeitsregeln, während in einer übersichtlichen Umwelt mechanistische Strukturen hinreichend sind.


492 Vgl. Keller 1982, S. 523
493 Vgl. ebda., S. 522f.
Hypothese 5.3: Bei der Zentralisation von PA-Aktivitäten, so die Annahme, kommt die Partizipationsstruktur einer Gesellschaft zum Tragen. Aus einer explorativ angelegten Untersuchung von Nicola Berg (2003)\textsuperscript{495} geht hervor, dass die hierarchische Einordnung des höchstrangigen für das PA-Management Verantwortlichen umso höher ist, desto größer die Bedeutung der staatlichen Interessengruppen und umso niedriger, desto größer die Bedeutung der nicht-staatlichen Interessengruppen ist. In etatistischen Systemen wird das PA-Management mithin eher als als Aufgabe der Unternehmensleitung aufgefasst; in geringerem Umfang gilt das auch für korporatistischen Gesellschaften. In pluralistischen Gesellschaften (Gesellschaftskulturen) hingegen, ist eine eher untergeordnete hierarchische Ebene für das PA-Management zuständig.\textsuperscript{496}

\textsuperscript{495} Vgl. Berg 2003.

\textsuperscript{496} Vgl. ebda., S. 356f.
4 METHODIK

Wissenschaftliches Arbeiten unterscheidet sich von der zufälligen, ungesicherten Vorgehensweise zur Gewinnung von Alltagserkennnissen vor allem durch sein systematisches Vorgehen. Ziel dieses Kapitels ist es, die hier angewandten Prinzipien und Regeln des wissenschaftlichen Forschens transparent zu machen, um sicher zu stellen, dass die Untersuchung theoretisch nachvollziehbar und gegebenenfalls replizierbar ist.

4.1 Die Vergleichende Politikwissenschaft und der Vergleich als Methode

Die Vergleichende Politikwissenschaft hat sich während der letzten fünf Dekaden innerhalb der Politikwissenschaft als eigenes Forschungsfeld mit spezifischen Frage- und Problemstellungen etabliert. Die Berufung auf ihre „klassischen Wurzeln“ hat in mancher Hinsicht eine noch größere Berechtigung als in anderen Disziplinen; sie kann auf eine altehrwürdige Tradition zurückblicken, die bis zu Thukydides und Aristoteles reicht.\(^{497}\)

Ebenfalls Tradition hat die Behauptung, dass diese Subdisziplin eine gespaltene ist.\(^{498}\) Dies wird mit dem Hinweis auf die divergenten methodologischen Perspektiven begründet. Denn während die Vergleichende Politikwissenschaft als eigenständige Disziplin mit einem speziellen Erkenntnisinteresse betrieben wird, sich also über inhaltliche und theoretische Ziele definiert, kann sie auch als reine Methode begriffen werden; d.h. ohne ein – diese Methode im speziellen definierendes – Erkenntnisinteresse werden politische Fragestellungen anhand von vergleichenden Analysen bearbeitet. Dabei hat sich für einen Großteil der Forschung die letztgenannte, methodische Ausrichtung als richtungsweisend erwiesen. Die zweite Tradition bildet zunehmend ein kritisches Korrektiv, um die Grenzen und Fallen einer naiven methodologischen Position aufzuzeigen, sowie die Bedeutung der kulturellen Verankerung von Forscher und Forschungsobjekt zu reflektieren.\(^{499}\) Die Gründe für die Dominanz des methodischen Vergleichs liegen auf der Hand: sozio-politische Phänomene gestatten keine exper-

\(^{499}\) Vgl. ebda., S. 8.

4.2 Spezielles Untersuchungsdesign


4.2.1 Datenerhebung und -erfassung


Methodik

„Querschnittvergleich“). Der angestrebte Vergleich von Public Affairs Management in unterschiedlichen Ländern legt es nahe die Untersuchung in Form einer Querschnitts-Feldstudie durchzuführen, d.h. im Zuge einer einmaligen Erhebung wird ermittelt, wie Unternehmen PA in unterschiedlichen nationalen Kontexten gestalten.

In einem nächsten Schritt ist festzulegen, ob die Daten mittels Beobachtung, Dokumentanalyse oder Befragung erhoben werden sollen. Als Methode der Datenerhebung wurde die Befragung ausgewählt. Dabei entscheidet sich die Untersuchung für eine Email-Befragung und gegen postalische oder persönliche Interviews. Diese hat im Vergleich zu persönlichen Interviews den Vorteil, dass geographisch ein größerer Raum abgedeckt werden kann. Ferner ist die Erreichbarkeit der Respondenten als leichter anzusehen. Schließlich bedürfen sie eines erheblich niedrigeren Zeit- und Kostenaufwandes als postalische und persönliche Interviews.


504 Vgl. ebda., S. 371ff.
505 Zu den Nachteilen persönlicher Interviews vgl. Schnell et al., S. 330ff
4.2.2 Fragebogenkonstruktion

Im Rahmen der Fragebogenerstellungen sind Überlegungen hinsichtlich des Aufbaus, der verwendeten Fragen und der Skalierung der Antwortkategorien anzustellen.

Dem Fragebogen vorangestellt ist ein Begleittext, welcher in Kürze die Motivation der Umfrageteilnehmer zum Ausfüllen desselben heben sowie den Kontext der Untersuchung transparent machen soll. Bei der weiteren Komposition wurde Wert auf eine einfache, logisch zusammenhängende Struktur gelegt; sie gliedert den Fragebogen in vier Teile:

1. Informationen zum Interviewpartner und zur Unternehmung
2. Stakeholder-Analyse
3. Instrumente des PA-Management
4. Organisation des PA-Management

Der Fragebogen umfasst insgesamt 24 Fragen. Um die Vergleichbarkeit zwischen den Untersuchungsobjekten zu erhöhen, sind die Mehrzahl (19) der in Kapitel 3.3 operationalisierten Merkmale des PA-Managements in geschlossene Fragen überführt worden. Hierbei wurden für jede Zieldimension mindestens zwei Fragen formuliert, um so die Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Antworten zu steigern. Tabelle 4-1 zeigt die Zuordnung der Dimensionen und Items.

Bei 7 der geschlossenen Fragen werden sechsstufige Ratingskalen vorgegeben, welche die qualitative Beurteilung einer Merkmalsausprägung ermöglichen (Fragen 8, 9, 10, 12, 13, 15 und 16). Eine mittlere Antwortkategorie wurde bewusst weggelassen, führt sie nach unserem Ermessen doch eher zu Schwierigkeiten, als dass sie mit Vorteilen verbunden ist. Ein Zustimmen der mittleren Antwortkategorie kann nämlich folgendes bedeuten:

- eine „Weiß nicht“-Antwort (der Interviewpartner kommt zu keinem endgültigen Urteil)
- eine „Irrelevanz“-Antwort (der Interviewpartner hält die Frage für nicht besonders wichtig)

Bei 9 der geschlossenen Fragen (Fragen 4, 11, 14, 17, 18, 19, 20, 21 und 22) wird auf die sog. „Forced Choice“-Technik zurückgegriffen. Hierbei wird nicht jede Frage für sich beurteilt,
vielmehr ist eine Entscheidung zwischen mehreren gleichzeitig dargebotenen Aussagen zu treffen. Es werden also „Statements“ vorgegeben, die das zu messende Merkmal in unterschiedlichem Grad ausdrücken oder repräsentieren. Die zutreffendere der Feststellung soll angekreuzt werden. Einige dieser Fragen geben den Befragten darüber hinaus die Möglichkeit im Rahmen einer offener Antwortkategorie einen zusätzlichen oder alternativen (nominalen oder numerischen) Wert anzuzeigen (Fragen 4, 11, 14, 17, 18 und 21).

Tabelle 4-1: Zieldimensionen und Fragebogenitems

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dimension</th>
<th>Unterkategorien</th>
<th>Items</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Allgemeine Informationen</td>
<td>Datum des Interviews</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ort des Interviews</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Position des Interviewpartners im Unternehmen</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontrollvariablen</td>
<td>Branche des Unternehmens</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Größe des Unternehmens</td>
<td>5a, 5b</td>
</tr>
<tr>
<td>Interaktive Dimension</td>
<td>Bewertung verschiedener Konfliktstrategien</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bewertung verschiedener Rechtsmittel</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikative Dimension</td>
<td>Bewertung von Lobbying</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bewertung verschiedener Lobbyinginstrumente</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bewertung von Konsultationen</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bewertung von Partizipationen</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Umfang/PA-Budget/PA-Mitarbeiter</td>
<td>21, 22, 23</td>
</tr>
<tr>
<td>Ethische Dimension</td>
<td>Bewertung verschiedener CSR-Instrumente</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zeithorizont des CSR-Engagements</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Zeitliche Dimension</td>
<td>Bewertung verschiedener „zeitlicher“ Strategien</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bewertung von Früherkennungskapazitäten</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisatorische Dimension</td>
<td>Zentralisation</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Spezialisierung</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Formalisierung der Zuständigkeiten/Abläufe</td>
<td>19, 20</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

Bei 2 der geschlossenen Fragen (Fragen 6 und 7) werden die Befragten gebeten, jeweils drei vorgegebene Aussagen in eine Rangfolge zu bringen. Auf diese Weise lässt sich die erste Präferenz der Umfrageteilnehmer ermitteln ohne Informationsverluste bezüglich der nachgeordneten Präferenzen in Kauf nehmen zu müssen.

Der Fragebogen wurde in deutscher Sprache verfasst und in englische und französische Sprache übersetzt. Bei der Übersetzung wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass eine Äquivalenz der Konzepte, nicht so sehr eine Äquivalenz der Begriffe gewährleistet ist.507

4.2.3 Stichprobenauswahl

Das Problem der „richtigen“ Stichprobenwahl existiert in der vorliegenden Arbeit auf zwei Ebenen: zum ersten bei der Auswahl der zu untersuchenden Länder, und zum zweiten bei der Auswahl der zu untersuchenden Unternehmungen. In beiden Fällen wurde eine bewusste Auswahl vorgenommen, d.h. es wurden Eigenschaften des “Cut-off”-Verfahrens (Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip)508 sowie der sogenannten “typischen Auswahl” genutzt.509

4.2.3.1 Auswahl der Länder (Erhebungseinheiten)

Ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl der Länder ist – entsprechend des Ansatzes des „most similar systems“-Designs (oder: Differenzmethode)510 – die Vergleichbarkeit. Da sich in den Sozialwissenschaften keine gleichartigen Versuchbedingungen herstellen lassen, gilt es die Untersuchung auf ein relativ homogenes Untersuchungsfeld zu konzentrieren.511 Daraus folgt, dass sich die zu untersuchenden Länder in möglichst vielen Faktoren ähneln sollen und die Zahl der intervenierenden Variablen, d.h. der unterschiedlichen Rahmenbedingungen,


möglichst klein sein sollte. Gleichzeitig sollen die Unterschiede der hier interessierenden institutionellen Strukturen, möglichst groß sein, um identifizierbare Varianzen von PA mit einiger Sicherheit auf angebbare Faktoren der Institutionen zurückführen zu können. Tabelle 4-2 illustriert diesen Zusammenhang: Der Grund des unterschiedlichen Ergebnis (X, nicht X) liegt hier in der Differenz der verursachenden Faktoren oder unabhängigen Variablen (b und nicht b), an denen sich die Hypothesenbildung ausrichtet. 512

Tabelle 4-2: Die Struktur der Differenzmethode

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fall</th>
<th>Unabhängige Variable (a-d)</th>
<th>Abhängige Variable</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1)</td>
<td>Kontext A (a,b,c,d)</td>
<td>Ergebnis: X</td>
</tr>
<tr>
<td>(2)</td>
<td>Kontext A (a,c,d)</td>
<td>Ergebnis: nicht X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Lauth/Winkler (2002) 513

Bei der Länderauswahl gilt es neben inhaltlichen auch pragmatische Gründe zu berücksichtigen. Hierzu zählen zeitliche und finanzielle Restriktionen sowie Sprachkenntnisse, welche die Datenerhebung- und Interpretation beeinflussen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ergibt sich die Entscheidung, den empirischen Fragestellungen mit Hilfe einer Analyse der PA-Strategien deutscher, französischer und US-amerikanischer Unternehmen nachzugehen. Ohne jeden Zweifel treffen die geforderten Gleichartigkeiten auf diese Länder zu. Gemeinsam sind ihnen:

- “(…) advanced (complex and industrialized) economies with considerable mixed-economy elements;
- liberal-democratic politics with party and interest group participation in policy-making and with formalised protection of citizen’s rights;
- legal-rational administrative systems with large and highly qualified bureaucracies subject to a wide variety of parliamentary and legal controls; (….)”. 514


4.2.3.2 Auswahl der Unternehmungen (Untersuchungseinheiten)

Der Auswahl der Untersuchungseinheiten (Stichprobe) liegt folgende Überlegung zugrunde: Angesichts unserer Fragestellung gilt es das Kriterium der öffentlichen Exponiertheit von Unternehmen in den Blick zu nehmen. Es handelt sich hierbei um einen „dimensionalen Begriff“, der zum Ausdruck bringt, dass Unternehmen unterschiedlich stark öffentlich exponiert sein können.517 Als wesentlicher Bestimmungsfaktor desselben gilt die Größe einer Unternehmung, denn „(…) larger firms are more visible and more is expected of them.“518 Folgerichtig können wir davon ausgehend, dass diese besonders elaborierte PA-Konzepte zur Anwendung bringen.

Angesichts dieser Überlegungen erscheint es sinnvoll, nur Großunternehmungen in die Unter-

suchung einzubeziehen.\textsuperscript{519} Um dies zu gewährleisten, begrenzen wir die Untersuchung auf die (gemessen am Umsatz) jeweils 300 größten deutschen, französischen und US-amerikanischen Unternehmen.

4.2.4 Durchführung der Befragung

Zur Ermittlung der umsatzstärksten Unternehmen in den ausgewählten Ländern wurde auf die „Fortune 500-Aufstellung“ des Jahres 2006\textsuperscript{520} (USA), das „Top 500“-Ranking der Welt am Sonntag für das Jahr 2005\textsuperscript{521} (Deutschland) sowie die Liste „The 500 largest Companies in France“ (Frankreich)\textsuperscript{522} zurückgegriffen.


Im Vorfeld der Versendung wurde der Fragebogen in einer Reihe von Experteninterviews getestet (Frühjahr und Sommer 2006). Interviewpartner waren Repräsentanten von Wirtschaftsforschungsorganisationen (mit entsprechendem Schwerpunkt) sowie PA/CSR-


\textsuperscript{521} Das Ranking lässt sich unter folgender URL herunterladen: http://www.welt.de/data/2006/06/30/940221.html, letzte Überprüfung am 12.06.2007.

\textsuperscript{522} Die Liste ist unter dem folgenden URL künftig zu erwerben: http://www.top500.de/g0033000.htm, letzte Überprüfung am 12.06.2007.


\textsuperscript{525} Vgl. KROLLselect - Die 300 Top-Unternehmens-Pressestellen in Deutschland 06/2006, Schondorf 2006.

Beratungs- und Rankingorganisationen in Deutschland, Frankreich und den USA. Mit Hilfe der zur Verfügung gestellten – praktisch fundierten sowie branchenunabhängigen – Informationen, konnten wichtige Modifikationen des Fragebogens vorgenommen werden.


5 EMPIRISCHER TEIL

5.1 Herausarbeitung der institutionellen Merkmale

Zu den Ausprägungen der institutionellen Merkmale liegen weitestgehend internationale Vergleichsdaten vor. Darüber hinaus wollen wir jedoch auf einige zusätzliche Erläuterungen nicht verzichten, erfordert ein seriöser Vergleich doch ein gegründetes Vorwissen über und die verständnisvolle Deutung der nur schwer quantifizierbaren institutionellen Merkmale und Qualitäten der ausgewählten Länder.

5.1.1 Partizipationsstruktur


5.1.1.1 Deutschland als Fall von „schlankem“ Korporatismus

In funktionaler Hinsicht sind korporatistische Gesellschaften dadurch gekennzeichnet, dass Interessenverbände öffentliche Regulierungsaufgaben übernehmen. In der Praxis erfolgt dies


5.1.1.2 Frankreich als etatistischer Sonderfall


die auf ein genuines Muster in der französischen Gesellschaft hinweist, welches Protest und direkte Aktion betont (Crozier, 1974557). Wir wollen uns jenen Einschätzungen anschließen, die Frankreich infolge der spezifischen Konfiguration eines starken öffentlichen Sektors, eines staatlich alimentierten Tarifsystems und schwacher Verbände als etatistisch begreifen (Traxler u.a., 2001558, Hicks 1988559).

Die Pluralismus-These wird unseres Erachtens der französischen Realität nicht gerecht. Zwar treffen wir in struktureller Hinsicht auf einige zentrale Merkmale pluralistischer Systeme – namentlich die große Anzahl von Interessengruppen, die Rivalität unter ihnen sowie die varierende und geringe Anzahl ihrer Mitglieder.560 Die Vielzahl der französischen Vereinigungen ist jedoch eher Ausdruck von Schwäche als von gesellschaftlicher Dynamik.561 Desweiteren ist der Staat in Frankreich weder Arena, noch selbst Interessengruppe, sondern ein konstitutives Element im politischen Wettbewerb, welches aktiv in Gesellschaft und Ökonomie interveniert.562 Nicht allen Interessengruppen gewährt er gleichermaßen Zugang: „Groups opposing the governments’s general political outlook see themselves as second-class participants denied fair access to the policy process.“563


In Folge ihrer Schwäche sind die großen Organisationen häufig nicht in der Lage, die Beziehungen zum Staat zu meistern. Die Zusammenarbeit zwischen Staat und Interessengruppen ist eher einseitig – „(…) kein Prozess des Gebens und Nehmens, sondern eine Inanspruchnahme privater Ressourcen für staatliche Ziele.“\footnote{Vgl. Jürgen Hartmann, Vergleichende Politikwissenschaft. Ein Lehrbuch., Frankfurt a. M./New York 1995, S. 78.} So gelangt Wilson zu der Einschätzung „In France the government clearly controls the use of corporatist form. It has formed statuary bodies to promote ‘concertation’ among groups and government representatives, but it has refused to give these bodies decision making or other powers.“\footnote{Vgl. Wilson 1983, S. 909.}


Privatinteressen (persönlich, egoistisch und deshalb im Widerspruch zum Gemeininteresse).\textsuperscript{573}

Anstatt sich nun angesichts der vorstehend genannten Systemeigenschaften um Hilfskonstrukte zu bemühen, die eine Einordnung auf der Pluralismus-Korporatismus Achse erlauben (z.B. Keeler, 1985)\textsuperscript{574}, erscheint es sinnvoller, Frankreich als etatistischen Sonderfall einzustufen.

5.1.1.3 \textbf{Die USA als pluralistischer Prototyp}

Der Franzose Alexis de Tocqueville stellt in seinem Werk „Über die Demokratie in Amerika“ bereits 1835 aus empirischer Sicht die Umsetzung des Gruppengedankens in den Vereinigten Staaten dar: „Amerika ist das Land, in dem man aus dem Verein am meisten Nutzen gezogen hat“\textsuperscript{575} und „(...) in dem man von der uneingeschränkten Freiheit der Vereinigung für politische Absichten täglich Gebrauch macht“.\textsuperscript{575} Tatsächlich gelten die USA auch heute als klassisches Vorbild pluralistischer Interessenvertretung und freier verbandlicher Konkurrenz. So gibt es trotz des hohen Konzentrationsgrades in der amerikanischen Wirtschaft keine allumfassenden, zentralistischen und mächtigen Unternehmensverbände. Die Großkorporationen ziehen es vor, ihre Interessen selbst in die Hand zu nehmen und eigenständig nach außen zu vertreten.\textsuperscript{576} Auch die „Trade Associations“ sind nicht mit deutschen Industrieverbänden vergleichbar; sie sind bei weitem spezialisierter, aufgesplitterter und zahlreicher.\textsuperscript{577} Gleiches gilt für den sehr fragmentierten Bereich amerikanischer Gewerkschaften. Diese haben es zwar partiell geschafft, sich in einem Dachverband – der „American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations“ (AFL-CIO) – zusammenzufinden; dieser ist indes bestenfalls als lose Verbundorganisation mit Koordinationscharakter einzustufen.\textsuperscript{578} Zu dieser pluralistischen Fragmentierung trägt weiterhin bei, dass die Regional- und Lokalorganisationen der entsprechenden Bundesverbände weitgehend autonom agieren; sie können – im Bestreben ihren regionalen Interessen zum Erfolg zu verhelfen – auf Bundesebene sogar in Konkurrenz zur

\textsuperscript{573} Vgl. Meny 1999, S. 349.
\textsuperscript{574} So differenziert Keeler innerhalb Frankreichs zwischen „(...) cases of strong corporatism (agriculture), moderate corporatism (business), and structured pluralism (labor). “ Vgl. Keeler 1985, S. 246.
\textsuperscript{575} Vgl. Alexis de Tocqueville, Über die Demokratie in Amerika (De la démocratie en Amérique, 1835), übers. und ed. Auflage, Zürich 1987, S. 604.
\textsuperscript{577} Vgl. ebda., S. 343.
\textsuperscript{578} Vgl. ebda., S. 343.
„eigenen“ Spitzenorganisation auftreten.\textsuperscript{579} Angesichts dieser Eigenschaften des intermediären Systems verwundert nicht, dass korporatistische Arrangements im Bereich der Arbeitsbeziehungen eine untergeordnete Rolle spielen; diese werden in den USA weitestgehend individuell oder betriebsnah geregelt. So gilt ein Tarifvertrag aufgrund der starken, lokalen Verankerung der Gewerkschaften für durchschnittlich 160 Beschäftigte – ein deutlicher Indikator für die Fragmentierung der Gewerkschaften und des Systems der Arbeitsbeziehungen.\textsuperscript{580}


Trotz zunehmender Staatstätigkeit (vgl. Kapitel 3.1.2.2) treffen wir in den USA mithin auf eine ausgeprägte Gesellschaftskultur. Wesentlicher Bestandteil derselben ist die Kernaufassung des Pluralismus – die Vorstellung, dass „(...) politische Macht kein Monopol des Staates ist, daß vielmehr eine Vielzahl gesellschaftlicher Gruppen an ihr Anteil hat.“\textsuperscript{583}

\section*{5.1.2 Institutioneller Pluralismus}

Wie in Kapitel 3.3.1.2 festgelegt, greifen wir zur Bestimmung der Machtdispersion auf den „Index des institutionellen Pluralismus“ (Colomer, 1996)\textsuperscript{584} zurück. Tabelle 5-1 zeigt die Werte für Deutschland und Frankreich nach Colomer. Diese gilt es in den nachfolgenden Abschnitten zu diskutieren und – entsprechend unserer Operationalisierung – um Werte für

\begin{itemize}
\item \textsuperscript{580} Vgl. Loesche 1998, S. 344.
\item \textsuperscript{582} Vgl. ebda., S. 298f.
\item \textsuperscript{583} Vgl. Peter H. Merkel; Dieter Raabe, Politische Soziologie der USA, Wiesbaden 1977, S.105.
\item \textsuperscript{584} Vgl. Colomer 1996.
\end{itemize}
die USA zu ergänzen.

Tabelle 5-1: Vetospieler in Deutschland und Frankreich nach Colomer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmale</th>
<th>Deutschland</th>
<th>Frankreich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dezentralisierung</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gewählter Präsident</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Zahl der effektiven Parteien</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Bikameralismus</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>GESAMT</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.2.1 Institutioneller Pluralismus in Deutschland

- Fragmentierung des Parteiensystems

Durch das relative Verhältniswahlrecht begünstigt hat sich in Deutschland ein fluides Fünfparteiensystem entwickelt. Dieses setzt sich aus den beiden großen Parteien CDU/CSU und SPD sowie der FDP, der Linkspartei.PDS und den Grünen zusammen. Diese Konstellation wird als relativ stabil betrachtet, da die drei kleinen Parteien mittlerweile stark genug verankert sind, um die zum Erreichen der parlamentarischen Repräsentation notwendige Fünf-Prozent-Hürde bei den Wählerstimmen überwinden zu können.


587 Trotz einiger aufsehenerregender Erfolge bei Landtagswahlen ist das Hinzutreten einer weiteren Partei in Gestalt der NPD (oder einer ähnlichen Formation) relativ unwahrscheinlich. Vgl. ebda., S. 103.

- **Föderalismus**


591 Vgl. hier wie auch bei nachfolgenden Zitierung des Grundgesetzes: Bayerische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, München 1994.


- Präsidialismus


Wie in parlamentarischen System üblich erfolgt die Wahl der Exekutive in der Bundesrepublik durch das Parlament. Im Unterschied zu den Regelungen der bisherigen deutschen Verfassungen entschloss sich der Parlamentarische Rat, den Regierungschef nicht vom Staatsoberhaupt zu ernennen, sondern vom Parlament wählen zu lassen.596 Art. 63 Abs. 1 GG schreibt vor, dass am Beginn der Legislaturperiode der „Bundeskanzler (...) auf Vorschlag des Bundespräsidenten vom Bundestag ohne Aussprache gewählt (...)“ wird.597

Bikameralismus


Vor diesem Hintergrund kann der Bundesrat in Übereinstimmung mit Lijphart als „(...) one of the strongest second chambers in the world.“\(^9\) beschrieben werden.

---

\(^5\) Theodor Eschenburg, zitiert nach Rudzio 2000, S. 316.
\(^8\) Vgl. Willi Blümel, Verwaltungszuständigkeit, in: Josef Isensee; Paul Kirchhof (Hrsg.), Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland IV, Heidelberg 1990, S. 857 - 963, hier S. 879.
5.1.2.2 Institutioneller Pluralismus in Frankreich

- Fragmentierung des Parteiensystems


Wenn das französische Parteiensystem heute insgesamt wieder als Zwei-Lager-System erscheint, so darf diese Charakterisierung jedoch nicht zu dem Fehlschluss verleiten, zwei monolithische Einheiten bestimmten die Politik des Landes. Heute stehen sich in einer stabilen Formation drei „Regierungsparteien“ (PS, RPR, UDF) und drei „Protestparteien“

---

606 Vgl. ebda., S. 108ff.
Empirischer Teil

(PC, „Les Verts“, FN) gegenüber. Von den Letzteren sind PC und „Les Verts“ koalitionsfähig und -willig; der „Front National“ hingegen gilt nicht als koalitionsfähig in einer französischen Regierung.\(^{609}\)

- **Föderalismus**

Im deutlichen Gegensatz zur bundesrepublikanischen Realität stehen Verfassung und Verfassungswirklichkeit der V. Republik im Hinblick auf den Aspekt der Dezentralisierung. Die politisch-administrative Struktur Frankreichs war fast zwei Jahrhunderte lang durch einen streng zentralistischen Charakter geprägt, der im Zuge der Französischen Revolution und den napoleonischen Reformen geschaffen worden war.\(^{610}\) Frankreich galt daher lange Zeit als Beispiel für einen Zentralstaat schlechthin, der jeglichen zentralistischen Kräfte entgegenwirkte. Zwischen die rund 38.000 Gemeinden und die Ministerien der Pariser Zentralverwaltung waren nur noch die Departements geschaltet, die als Verwaltungseinrichtungen des Staates gelten.\(^{611}\) An diesem pyramidalen Staatsaufbau hat sich bis heute nur wenig geändert. Das im Jahre 1982 erlassene Gesetzeswerk über die „Rechte und Freiheiten der Gemeinden, Departements und Regionen“ (Dezentralisierungsgesetz) schwächte die zentralistische Struktur insofern ab, als es eine gravierende Stärkung der Gebietskörperschaften und eine Abschwächung der Staatsaufsicht vorsah.\(^{612}\) Die Dezentralisierungsreform berührte den zentralistischen Charakter des französischen Staatssystems jedoch nur bedingt. So wurden zwei wesentliche Grundsätze der Reform – die Demokratisierung und die Entflechtung – die eine größere Autonomie für die Kommunen nach sich ziehen würden, bislang nicht verwirklicht.\(^{613}\) Wenngleich sich Frankreich mithin bemüht die Symptome der Pariser Hypertrophie zu bekämpfen, ist es nach wie vor eines der am stärksten zentralisierten westlichen Länder. „Paris und die französische Wüste“ lautet der berühmte Titel eines 1947 erschienenen Buches von Jean-Francois Gravier, der bis heute Gültigkeit beanspruchen darf.\(^{614}\)

---

\(^{609}\) Vgl. Andreas Hallermann; Markus Kaim, Parteien im internationalen Vergleich, Erfurt 2003, S. 73.


\(^{611}\) Vgl. Hartmann 2005, S. 192.


In der lebenden Verfassung schließlich bewahrheitet sich die Anfang der 80er Jahre getroffene Vorhersage Duvergers, die V. französische Republik entwickle ein Muster der Alter-
Empirischer Teil


• Bikameralismus


634 Vgl. ebda., S. 302f.
5.1.2.3 Institutioneller Pluralismus in den USA

• Fragmentierung des Parteiensystems


• Föderalismus

Die USA werden häufig (...) als Musterbeispiel für den modernen neuzeitlichen Föderalismus bezeichnet. Im Vergleich zur deutschen Politikverflechtung erscheint der amerikanische Föderalismus als Musterbeispiel für den modernen neuzeitlichen Föderalismus. Die USA werden häufig (...) als Musterbeispiel für den modernen neuzeitlichen Föderalismus bezeichnet. Im Vergleich zur deutschen Politikverflechtung erscheint der amerikanische Föderalismus als Musterbeispiel für den modernen neuzeitlichen Föderalismus.

---


640 Vgl. Heiderose Kilper; Roland Lhotta, Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 1996, S. 17.
kanische Föderalismus jedoch als dualer in der Spannung und permanenten Auseinander- 
setzung zwischen Bund und Einzelstaaten.\textsuperscript{641} So sind die Mehrebenenstrukturen des födera-
tiven Systems der USA nur lose gekoppelt; institutionalisierte Formen der Politikverflechtung 
gibt es kaum. Der einzelstaatlichen Exekutive fehlt in den USA die Möglichkeit, sich über ein 
zentralstaatliches Organ an der bundesstaatlichen Gesetzgebung beteiligen zu können, wie 
dies in Deutschland in Gestalt des Bundesrates geschieht. Vielmehr wird die Repräsentation 
der Einzelstaaten durch die Wahlverfahren zu den nationalen Ämtern gesichert, die sowohl für 
das Präsidentenamt wie auch für die Legislative den gewichteten Einfluss einzelstaatlicher 
Elektorate berücksichtigen.\textsuperscript{642}

Im Hinblick auf die Aufteilung der Zuständigkeiten von Bundesebene und Einzelstaat sieht 
die US-Verfassung eine Kompetenzverteilung nach Sachgebieten vor. Der achte Abschnitt des 
ersten Artikels der US-amerikanischen Verfassung regelt die Kompetenzen des Zentralstaates 
durch eine katalogartige Auflistung der einzelnen Zuständigkeiten („enumerated powers“). 
Die Reservatsklausel des 10. Verfassungszusatzes legt desweiteren fest, dass alle Zuständig-
keiten, welche die Verfassung nicht dem Bund vorbehalten hat, den Einzelstaaten resp. den 
Bürger zufallen. Aus verfassungsrechtlicher Sicht agieren Bund und Einzelstaaten mithin in 
sorgfältig getrennten Sphären.\textsuperscript{643} Jenseits der formalen Verfassungsregelungen ist der Födera-
listmus integraler Bestandteil der politischen Kultur der Vereinigten Staaten. Im Verständnis 
der Amerikaner trägt er dazu bei, Machtkonzentration zu verhindern sowie die Autonomie der 
Segmente der eigenen Gesellschaft zu bewahren.\textsuperscript{644}

\begin{itemize}
  \item \textit{Präsidialismus}
\end{itemize}

Die Vereinigten Staaten gelten als Prototyp eines präsidentialistischen Systems. Die Organe 
„Kongress“ und „Präsident“ sind institutionell strikt getrennt. Eine gleichzeitige Zugehörig-
keit zu Exekutive und Legislative ist nicht möglich. Die im Vergleich zu Deutschland 
 ausgeprägtere Gewaltenteilung wird an der Sitzordnung im Parlament deutlich: So ist für den 
Präsidenten weder im Senat noch im Repräsentantenhaus ein Sitzplatz reserviert. Der Präsi-

\textsuperscript{642} Vgl. Harry N. Scheiber, Federalism and the Constitution: The Original Understanding, in: Ders.; Lawrence 
M. Friedeman (Hrsg.), American Law and the Constitutional Order, Cambridge M.A. 1988, S. 85-98; Andreas 
\textsuperscript{643} Vgl. Falke 1998, S. 263.
\textsuperscript{644} Vgl. Peter Lösche, Einige unsystematische Anmerkungen zum Vergleich des deutschen und amerikanischen 
Föderalismus, in: Reinhard Meier-Walser; Gerhard Hirscher (Hrsg.), Krise und Reform des Föderalismus – 
dent spricht nur einmal im Jahr zu den Abgeordneten, wenn er über „Die Lage der Nation“ („State of the Union“) im Repräsentantenhaus referiert. Er muss dieses nach Beendigung der Ansprache sogleich wieder verlassen, ohne dass eine Aussprache darüber stattgefunden hätte.645

Desweiteren mangelt es im präsidentiellen Regierungssystem der USA grundsätzlich an Fraktionsdisziplin. d.h. die Abgeordneten müssen nicht fraktionsgebunden inhaltliche Anträge abstimmen, sondern folgen ihrer eigenen Meinungen.646 Der Präsident kann sich mithin nicht auf eine eigene Mehrheit in den beiden Häusern des Kongresses stützen. Vielmehr muss er für jede Gesetzesvorlage, die er durchsetzen möchte, ad hoc eine Mehrheit suchen. Dies gilt selbst dann, wenn in beiden Kammern Abgeordnete der Partei des Präsidenten die Mehrheit bilden.647


Die Wahl des Präsidenten – das nach Colomer zentrale Präsidentialismus-Merkmal649 – erfolgt in den USA formal indirekt – über ein Wahlmänner-Gremium –, faktisch jedoch direkt durch das Volk.650 So wurden die Wahlmänner im Laufe der Zeit zu reinen „Zählkandidaten“ umfunktioniert, die sich auf einen Präsidentschaftskandidaten festgelegt haben.651 Als einziger von einem bundesweiten Elektorat gewählter Amts inhaber wird der Präsident so Symbolfigur der nationalen Einheit, gegenüber den partiellen, vielfältigen lokalen und regionalen Interessen, die im Kongress vertreten sind.652

646 Vgl. Ernst Fraenkel, Das amerikanische Regierungssystem, Opladen 1976, S. 64
• Bikameralismus

Der amerikanische Bikameralismus ist explizit auf Machtkontrolle hin angelegt worden. Der amerikanische Senat (100 Senatoren, die 50 Bundesstaaten repräsentieren und in indirekter Wahl zusammenkommen) spiegelt zwar den Wählerwillen weniger repräsentativ wieder als das Repräsentantenhaus (435 Abgeordnete, die jeweils einen Wahlkreis repräsentieren und direkt gewählt werden); darüber hinaus sind beide Kammern des Kongresses jedoch verfassungsmäßig gleichberechtigt. Jeder Senator oder Abgeordnete kann Gesetzesvorlagen zur Beratung in die entsprechende Kammer einbringen: Ein Gesetzesbeschluss kommt nur dann zustande, wenn beide Kammern einen übereinstimmenden Text verabschieden. Bei Nichteinigung beider Kammern auf einen Entwurf tritt ein Vermittlungsausschuss auf den Plan.654

Jedes Haus besitzt darüber hinaus eigene Sonderrechte: So ist alleine der Senat berechtigt, völkerrechtliche Verträge zu ratifizieren. Seine mehrheitliche Zustimmung ist überdies für die Ernennung hoher Beamter und für die Berufung oberster Bundesrichter erforderlich, die vom Präsidenten vorgeschlagen werden. Auf der anderen Seite ist alleine das Repräsentantenhaus berechtigt, Steuern und Ausgaben vorzuschlagen. Ein diesbezüglicher Beschluss jedoch, ist wie im Falle anderer Gesetze auch, von der Zustimmung beider Häuser abhängig.655

5.1.2.4 Indexwerte für Deutschland, Frankreich und die USA

Die vorausgehenden Ausführungen versetzen uns in die Lage, die ausgewählten Länder auf dem „Index des institutionellen Pluralismus“ zu verorten. (vgl. Tabelle 5-2). Die Charakterisierungen Deutschlands und Frankreichs entsprechen dabei weitestgehend den Colomer’schen Vorschlägen; alleine im Hinblick auf die Fragmentierung des Parteiensystems weichen wir von den Indexwerten Colomers ab: Im Rahmen dieser Arbeit werden Deutschland und Frankreich als Vielparteiensysteme klassifiziert und erhalten entsprechend unserer binären Operationalisierung den Wert 1.

Im Ergebnis weisen die USA und Deutschland mit einem Wert von jeweils 5 eine deutlich höhere Machtfragmentierung auf als Frankreich, welches nur 3 Punkte erreicht. Angesichts dieser Werte wollen wir in der vorliegenden Untersuchung zwischen hoher und geringer institutioneller Pluralität nicht graduell, sondern kategorial differenzieren.

Tabelle 5-2: Vetoer in Deutschland, Frankreich und den USA

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmale</th>
<th>Deutschland</th>
<th>Frankreich</th>
<th>USA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Föderalismus</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Präsidentialismus</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Parteiensystem</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Bikameralismus</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>GESAMT</strong></td>
<td><strong>5</strong></td>
<td><strong>3</strong></td>
<td><strong>5</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.3 Konfliktregelung - Konkordanz oder Wettbewerb?

5.1.3.1 Deutschland als Mischtypus


Konkordanzdemokratische Praktiken kommen im Prozess der Gesetzgebung zum Tragen, so z.B. bei der verfassungsändernden Gesetzgebung, die eine Zweidrittelmehrheit der Abstimmungsberechtigten im Bundestag und Bundesrat voraussetzt, sowie bei der zustimmungsbedürftigen Gesetzgebung. Somit ist es in erster Linie der kooperative Föderalismus,

---

welcher konsensorientiertes Verhandeln verlangt. „Der Bundesstaat ist die starke Konsens-
maschine im politischen System der Bundesrepublik.“\textsuperscript{660} Bei der Besetzung oberster Bundes-
gerichte sowie bei der Patronagepraxis in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
spielen darüber hinaus proporzdemokratische Praktiken eine Rolle.\textsuperscript{661}

Bei Regierungsbildung und Regierungsalltag zeigt sich indes ein gemischtes Bild: Aus dem
deutschen Mehrparteiengefüge ergibt sich zunächst ein höherer Abstimmungs- und Ver-
handlungsbedarf als etwa in den USA. So ist die Partei mit den meisten Abgeordneten im
Parlament in der Regel auf die Bildung einer Koalition angewiesen. Die Notwendigkeit zur
Abstimmung oder Koordinierung von politischen Inhalten in Koalitionen schränkt die
Parteien in der Umsetzung von parteipolitischen Vorstellungen insgesamt ein. Gleichzeitig
werden breite Mehrheiten von allen Akteuren vermieden. So gab es in der Geschichte der
Bundesrepublik ausschließlich Regierungskonstellationen, die auf einer „minimalen
Mehrheitskoalition“ beruhten.\textsuperscript{662} Ausschlaggebend hierfür sind kontinuierliche Wahlkampf-
situationen in den Ländern, welche die großen Parteien aus taktischen Gründen auseinander-
treiben. In der Folge verweigern sie sich einer stärker konsensorientierten Haltung. Im
Hinblick auf den Parteienwettbewerb kann die Bundesrepublik mithin als „moderate Mehr-
heitdemokratie“\textsuperscript{663} charakterisiert werden; hier setzt sich „(...) ein Modell der Konfliktre-
gelung durch, das gegenläufig zu den hergebrachten Regeln der Konfliktaustragung im
Bundesstaat ist.“\textsuperscript{664}

Diese Gemengelage von hochgradig verflochtenen und eng gekoppelten Entscheidungssy-
temen im Bundesstaat einerseits sowie polarisierten Parteien andererseits berechtigt, die
Bundesrepublik als Mischform zwischen Konkurrenz- und Konkordanzdemokratie ein-
zustufen.\textsuperscript{665}

\textsuperscript{660} Vgl. Jürgen Hartmann, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland im Kontext. Eine Einführung,
Wiesbaden 2004, S. 56f.
\textsuperscript{661} Vgl. Schmidt 2006, S. 329.
\textsuperscript{662} Im Falle einer minimalen Mehrheitskoalition („minimal winning coalition“) haben zwei oder mehr Parteien
\textsuperscript{663} Vgl. Hartmann 2004, S. 56f.
\textsuperscript{664} Vgl. Lehmbrecht 1976, S. 16.
\textsuperscript{665} Vgl. Heidrun Abromeit, Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz, Opladen 1993;
Schmidt 2006.
5.1.3.2 Frankreich als zentralistische Konkurrenzdemokratie


668 Vgl. ebda., S. 171f.


5.1.3.3 **Die USA als verhandelnde Konkurrenzdemokratie**

kator für parteipolitische Konkordanz gewertet werden. Die Reziprozität des Abstimmungsverhaltens dient lediglich der kurzfristigen gegenseitigen Interessenbefriedigung und kann nicht als dauerhaftes, konkordanzdemokratisches Beziehungsnetzwerk begriffen werden. Bei Tauscharrangements in Konkordandemokratien stehen dagegen „(...) gemeinsame Stabilitätsinteressen und der generalisierte und langfristig angelegte, intertemporale Interessenausgleich im Vordergrund.„  

Zuletzt erscheint auch der amerikanische Föderalismus im Vergleich zur deutschen Politikverflechtung als dualer (vgl. Kapitel 5.1.2.3). So sind die Mehrebenenstrukturen des föderativen Systems der USA nur lose gekoppelt; institutionalisierte Formen der Politikverflechtung gibt es kaum. Freilich kann aufgrund von übergreifenden Problemstellungen nicht auf ein gewisses Mindestmaß an Kooperation verzichtet werden; doch sind die staatlichen Ebenen in den USA deutlich stärker voneinander getrennt als im Modell des „Verbundsfoederalismus“. Der einzelstaatlichen Exekutive fehlt in den USA überdies die Möglichkeit, sich über ein zentralstaatliches Organ an der bundesstaatlichen Gesetzgebung beteiligen zu können, wie dies in Deutschland in Gestalt des Bundesrates erfolgt (vgl. Kapitel 5.1.2.1)

5.2 Umfrageergebnisse

5.2.1 Rücklauf

5.2.1.1 Absoluter Rücklauf

Insgesamt wurden 124 der versendeten Fragebögen von Unternehmensvertretern ausgefüllt und zurückgesendet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13,7% bezogen auf 900 versendete Fragebögen. 121 dieser Fragebögen sind verwertbar und gehen in unsere Analyse ein (13,4%). In Anbetracht der Vielzahl vergleichbarer Anfragen, die täglich an Großunternehmen gerichtet werden, sowie der Bearbeitungszeit des Fragebogens von durchschnittlich 15 bis 20 Minuten, kann die erreichte Rücklaufquote als zufriedenstellend angesehen werden. Hinweise auf die Gründe für Nichtteilnahme liefern die Unternehmen, welche sich von der Umfrage abgemeldet haben. Von 71 Abmeldungen erfolgten 36,6% aus Gründen des Zeit-

oder des Kapazitätsmangels sowie 32,4% mit dem Hinweis auf unternehmenspolitische Bestimmungen, nach welchen eine Teilnahme an Befragungen grundsätzlich abgelehnt wird. 15,4% der Unternehmen lehnten ohne Begründung ab. Insgesamt 58,8% der spezifizierten Abmeldungen erfolgten mit dem zusätzlichen Hinweis auf die Vielzahl derartiger Anfragen, die an das Unternehmen gerichtet werden. Tabelle 5-3 zeigt die Abmeldungsgründe insgesamt sowie nach Ländern aufgeteilt.

Tabelle 5-3: Abmeldungsgründe

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abmeldungsgründe</th>
<th>D (n=39)</th>
<th>USA (n = 12)</th>
<th>F (n=20)</th>
<th>Gesamt (n=71)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zeit oder Kapazitätsmangel</td>
<td>46,2</td>
<td>33,3</td>
<td>20,0</td>
<td>36,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmenspolitik</td>
<td>30,8</td>
<td>41,7</td>
<td>30,0</td>
<td>32,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Nicht anwendbar</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>20,0</td>
<td>5,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Begründung</td>
<td>10,3</td>
<td>25,0</td>
<td>20,0</td>
<td>15,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Keine Zuständigkeit</td>
<td>2,6</td>
<td>-</td>
<td>5,0</td>
<td>2,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Integrationsprozess nach Fusion</td>
<td>7,7</td>
<td>-</td>
<td>5,0</td>
<td>4,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Umstrukturierung der Abteilung</td>
<td>2,6</td>
<td>-</td>
<td>20,0</td>
<td>2,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.2.1.2 Rücklauf nach Ländern

Die Befragung wurde unter deutschen, französischen und US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Ein Blick auf den länderspezifischen Rücklauf offenbart, dass die Auskunftsbereitschaft in Deutschland am höchsten (61 Fragebögen, 50,4 %), in den USA geringer (32 Fragebögen, 26,4 %) und in Frankreich am geringsten war (28 Fragebögen, 23,1%).

5.2.1.3 Rücklauf nach Branchen

Die Umfrage richtete sich an Unternehmen verschiedenster Branchen. Die Einteilung der derselben erfolgt nach dem Industry Groups–Index von STOXX (Deutsche Börse Gruppe), welcher eine internationale Vergleichbarkeit gewährleistet. Tabelle 5-4 zeigt die Branchenaufteilung der Umfrageteilnehmer. Größte Gruppe sind Unternehmen aus der Branche „Finanzdienstleistungen“ (9,1%), gefolgt von „Technologie“ (8,3%) und „Konsumgüter“
(7,4%). Weitere rücklaufstarke Branchen sind „Automobil“, „Industrie“, „Transport & Logistik“ sowie „Versicherungen“ (jeweils 6,6%).


### Tabelle 5-4: Rücklauf nach Branchen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Branche</th>
<th>D (n= 61)</th>
<th>USA (n=32)</th>
<th>F (n=28)</th>
<th>Gesamt (n=121)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Automobil</td>
<td>8,2</td>
<td>3,1</td>
<td>7,1</td>
<td>6,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Banken</td>
<td>4,9</td>
<td>3,1</td>
<td>7,1</td>
<td>5,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Bauindustrie</td>
<td>1,6</td>
<td>3,1</td>
<td>3,6</td>
<td>2,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Chemie</td>
<td>8,2</td>
<td>3,1</td>
<td>3,6</td>
<td>5,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Energie &amp; Rohstoffe</td>
<td>4,9</td>
<td>6,3</td>
<td>3,6</td>
<td>5,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Finanzdienstleistungen</td>
<td>8,2</td>
<td>12,5</td>
<td>7,1</td>
<td>9,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Handel</td>
<td>6,6</td>
<td>3,1</td>
<td>7,1</td>
<td>5,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Industrie</td>
<td>4,9</td>
<td>6,3</td>
<td>10,7</td>
<td>6,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Nahrungsmittel &amp; Tabak</td>
<td>4,9</td>
<td>3,1</td>
<td>3,6</td>
<td>4,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Konsumgüter</td>
<td>8,2</td>
<td>3,1</td>
<td>3,6</td>
<td>7,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Medien</td>
<td>4,9</td>
<td>-</td>
<td>10,7</td>
<td>5,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Pharma &amp; Gesundheit</td>
<td>6,6</td>
<td>-</td>
<td>7,1</td>
<td>5,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Software</td>
<td>1,6</td>
<td>-</td>
<td>7,1</td>
<td>2,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Technologie</td>
<td>8,2</td>
<td>12,5</td>
<td>3,6</td>
<td>8,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Telekommunikation</td>
<td>3,3</td>
<td>12,5</td>
<td>3,6</td>
<td>5,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Transport &amp; Logistik</td>
<td>6,6</td>
<td>9,4</td>
<td>3,6</td>
<td>6,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Versicherungen</td>
<td>6,6</td>
<td>9,4</td>
<td>3,6</td>
<td>6,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Versorger</td>
<td>1,6</td>
<td>3,1</td>
<td>3,6</td>
<td>2,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Somit ist jedoch noch keine Aussage über das Verhältnis von Respondenten und Nicht-

### Tabelle 5-5: Chi-Quadrat Werte - Branchen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Länder</th>
<th>Chi-Quadrat nach Pearson</th>
<th>FG</th>
<th>Asymptotische Signifikanz (2-seitig)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>USA</td>
<td>21,515</td>
<td>17</td>
<td>0,204</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>20,556</td>
<td>17</td>
<td>0,247</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>17,106</td>
<td>17</td>
<td>0,447</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>15,354</td>
<td>17</td>
<td>0,570</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.2.1.4 Rücklauf nach Größenklassen

Ein Blick auf den Rücklauf nach Unternehmensgröße offenbart ein leichtes Übergewicht der kleineren Größenklassen. So beschäftigen 55,4% der antwortenden Unternehmen 1 bis 10.000 Mitarbeiter. Bei einer länderspezifischen Betrachtung des Rücklaufs fällt auf, dass im Falle Frankreichs und Deutschlands die kleineren Größenklassen überwiegen (61,0% resp. 65,6% haben 0 bis 10.000 Mitarbeiter), während 68,8% der teilnehmenden Unternehmen aus den USA 10.000 bis über 50.000 Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Tabelle 5-6).

---
### Tabelle 5-6: Rücklauf nach Größenklassen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Größenklasse in Mitarbeitern</th>
<th>USA (n=32)</th>
<th>F (n=28)</th>
<th>Gesamt (n=121)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1-1000 Mitarbeiter</td>
<td>14,8</td>
<td>21,4</td>
<td>12,4</td>
</tr>
<tr>
<td>1000-5000 Mitarbeiter</td>
<td>32,8</td>
<td>12,5</td>
<td>24,8</td>
</tr>
<tr>
<td>5000-10000</td>
<td>18,0</td>
<td>18,8</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>10000-20000</td>
<td>13,1</td>
<td>7,1</td>
<td>13,2</td>
</tr>
<tr>
<td>20000-50000</td>
<td>13,1</td>
<td>34,4</td>
<td>19,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 50000</td>
<td>8,2</td>
<td>15,6</td>
<td>11,6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Wie ein Chi-Quadrat Test zeigt, unterscheiden sich die Respondenten auch hinsichtlich des Merkmals „Größe“ nicht systematisch von den Nicht-Respondenten (vgl. Tabelle 5-7).

### Tabelle 5-7: Chi-Quadrat Werte - Größenklassen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Länder</th>
<th>Chi-Quadrat nach Pearson</th>
<th>FG</th>
<th>Asymptotische Signifikanz (2-seitig)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>USA</td>
<td>4,149</td>
<td>5</td>
<td>0,528</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>5,302</td>
<td>5</td>
<td>0,380</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>5,768</td>
<td>5</td>
<td>0,330</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>6,918</td>
<td>5</td>
<td>0,227</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### 5.2.2 Informationen zum Umfrageteilnehmer

##### 5.2.2.1 Position der Umfrageteilnehmer

Bei einem Blick auf die Position der Umfrageteilnehmer im Unternehmen lässt sich feststellen, dass nahezu zwei Drittel derselben leitende Positionen innehaben, So geben insgesamt 73,0 % der Teilnehmer an, in der Position des „Senior Vice President“ (6,3%) „Vice

---

Präsident“ (10,4%), „Executive Vice President“ (4,2%) oder des „Direktors/Bereichsleiters“ (52,1%) ihrer jeweiligen Abteilung zu stehen. Nur etwa 14,6% der Antwortenden sind Manager (4,2%) oder Referenten (10,4%). Ein ähnliche Verteilung zeigt sich bei einer länderspezifischen Betrachtung (vgl. Tabelle 5-8). In Deutschland stehen 60,4% der Teilnehmer in leitenden Positionen; in den USA sind es 73,3% und in Frankreich gar 95,2%. Somit können wir – insgesamt wie auch länderspezifisch – davon ausgehen, dass weitgehend informierte Angaben gemacht wurden.

Tabelle 5-8: Position der Umfrageteilnehmer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Titel</th>
<th>D (n=53)</th>
<th>USA (n=30)</th>
<th>F (n=21)</th>
<th>Gesamt (n=104)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Senior Vice President</td>
<td>1,6</td>
<td>15,6</td>
<td>-</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Vice President</td>
<td>3,3</td>
<td>21,9</td>
<td>3,6</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Executive Vice President</td>
<td>0</td>
<td>15,6</td>
<td>-</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Direktor/in; Bereichsleiter/in</td>
<td>47,5</td>
<td>31,3</td>
<td>67,9</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>Referent/in</td>
<td>16,4</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Manager</td>
<td>6,6</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstiges681</td>
<td>11,5</td>
<td>9,4</td>
<td>3,6</td>
<td>11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.2.2.2 Organisatorischer Bereich der Umfrageteilnehmer

Ein Blick auf den organisatorischen Bereich der Umfrageteilnehmer zeigt, dass diese am häufigsten der Dachfunktion „Unternehmenskommunikation“ angehören (34,4%). Stark vertreten sind auch die PA-Abteilungen: Insgesamt 22,2% der Respondenten stammen aus diesem Bereich. Weniger häufig wurde die Pressestelle (10%) oder die Abteilung „Regierungsbeziehungen“ (5,6 %) aktiv.

Ein ähnliches Muster ergibt sich bei einer länderspezifischen Betrachtung. Eine Mehrzahl der deutschen Umfrageteilnehmer stammt aus der Abteilung „Unternehmenskommunikation“ (27,9%). Darüber hinaus fällt der hohe Anteil der Teilnehmer auf, die der „Presseabteilung“

678 Vgl. Fußnote 181.
679 Vgl. Fußnote 181.
680 In diese Kategorie ordnen wir auch: „Directeur/Directrice“, „Director“, „Chef du“, „Responsable de“.
682 Sofern eine deutsche Übersetzung des organisatorischen Bereichs existiert, wurde diese verwendet.
angehören (14,8%). Erst an dritter Stelle folgt der Bereich „Public Affairs“ (9,8%). Im Hinblick auf den Organisationsbereich der französischen Teilnehmer lässt sich eine größere Diversität feststellen. So stammen zwar 21,4% der Umfrageteilnehmer aus dem Bereich „Unternehmenskommunikation“ (21,4%); die zweitgrößte Gruppe fällt jedoch unter die Kategorie „Sonstiges“ (17,9%). In den USA zeigt sich schließlich ein deutliches Übergewicht von Umfrageteilnehmer, die in PA-Abteilungen (37,5%) oder im Bereich Unternehmenskommunikation (25,9%) tätig sind (vgl. Tabelle 5-9).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Funktionsbereich</th>
<th>%</th>
<th>%</th>
<th>%</th>
<th>%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>D</td>
<td>USA</td>
<td>F</td>
<td>Gesamt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(n =47)</td>
<td>(n =26)</td>
<td>(n =17)</td>
<td>(n =90)</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmenskommunikation</td>
<td>27,9</td>
<td>25,0</td>
<td>21,4</td>
<td>34,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Regierungsbeziehungen</td>
<td>1,6</td>
<td>6,3</td>
<td>7,1</td>
<td>5,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Public Affairs</td>
<td>9,8</td>
<td>37,5</td>
<td>7,1</td>
<td>22,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Corporate Affairs/Corporate Relations</td>
<td>3,3</td>
<td>6,3</td>
<td>0</td>
<td>4,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Community Relations</td>
<td>0</td>
<td>3,1</td>
<td>0</td>
<td>1,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentlichkeitsarbeit</td>
<td>4,9</td>
<td>0</td>
<td>3,6</td>
<td>4,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Externe Kommunikation</td>
<td>4,9</td>
<td>0</td>
<td>3,6</td>
<td>3,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Pressestelle</td>
<td>14,8</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>10,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstiges(^{683})</td>
<td>11,5</td>
<td>3,1</td>
<td>17,9</td>
<td>14,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.2.3 Validierung der Strategietypologie


Die Ergebnisse der Berechnung zeigen jedoch, dass alle neun Komponenten relevante Informationen erhalten. Wie in Tabelle 5-10 ersichtlich, binden die ersten drei Komponenten 53% der Gesamtvarianz. Erst mit Hilfe von zwei Dritteln der Komponenten kann 83% der Gesamtvarianz erklärt werden.

Tabelle 5-10: Hauptkomponentenanalyse

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>HK1</th>
<th>HK2</th>
<th>HK3</th>
<th>HK4</th>
<th>HK5</th>
<th>HK6</th>
<th>HK7</th>
<th>HK8</th>
<th>HK9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Std. Abw,</td>
<td>1,434</td>
<td>1,210</td>
<td>1,129</td>
<td>1,052</td>
<td>0,922</td>
<td>0,772</td>
<td>0,772</td>
<td>0,737</td>
<td>0,629</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil der Varianz</td>
<td>0,229</td>
<td>0,163</td>
<td>0,142</td>
<td>0,123</td>
<td>0,094</td>
<td>0,079</td>
<td>0,066</td>
<td>0,060</td>
<td>0,044</td>
</tr>
<tr>
<td>Kum. Anteil der Varianz</td>
<td>0,229</td>
<td>0,391</td>
<td>0,533</td>
<td>0,656</td>
<td>0,750</td>
<td>0,829</td>
<td>0,896</td>
<td>0,956</td>
<td>1,000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5.2.4 Kontextuelle Relativierung der empirischen Ergebnisse

Im folgenden Kapitel – dem Herzstück des empirischen Teils dieser Untersuchung – erfolgt der Hypothesentest. Im Vorfeld gilt es die, hier zur Anwendung kommenden, statistischen Verfahren zu erläutern.

5.2.4.1 Statistische Verfahren

5.2.4.1.1 Messniveaus

Grundsätzlich lassen sich metrische und kategoriale (oder diskrete) Variablen unterscheiden. Kategoriale Variablen können wiederum in nominale Variablen (z.B. Geschlecht) und ordionale Variablen (es kann eine Rangreihenfolge gebildet werden, wie etwa schlecht, mittel, gut) differenziert werden. Metrische Variablen sind intervallskaliert oder verhältnisskaliert, d.h. die Datenwerte legen sowohl die Reihenfolge als auch die Distanz zwischen den Werten fest.


5.2.4.1.2 Deskriptive Verfahren und Ausreißer

Im Rahmen der Deskription der metrischen Variablen wird als Maß der zentralen Tendenz der Mittelwert\(^{687}\) sowie als Maß der Dispersion die Standardabweichung\(^{688}\) berechnet. Im Falle der ordinalska lierten Variablen wollen wir die Häufigkeitsverteilung der Ausprägungen betrachten.

Im Zuge der graphischen Darstellung kommen Boxplots und Stabsdiagramme zur Anwendung: Boxplots eignen sich dazu, Maße der zentralen Tendenz (Median\(^ {689}\)), Streuung und Schiefe mehrerer (Teil-) Stichproben im Hinblick auf ein metrisches Merkmal miteinan der zu vergleichen.\(^ {690}\) Da Boxplots außerdem Hinweise auf Ausreißer und unplausible Werte in einer Stichprobe liefern, kommen sie hier bereits vor dem Ausführen der Mittelwertvergleiche zur Anwendung. Dabei gilt es für die Behandlung von Ausreißern folgendes zu berücksichtigen: Ursachen dafür können Messfehler, Falschangeben, Übertragungsfehler etc. sein. Derartige Fehler sollen entdeckt und korrigiert oder von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden. Einige Ausreißer reflektieren jedoch lediglich ungewöhnliche Umstände, die zu wertvollen Informationen führen.\(^ {691}\) Nun kann sich der Effekt von Ausreißern nicht nur auf das empirische Mittel (insbesondere, wenn mehr in einer Flanke als der anderen auftauchen), sondern in weit stärkerem Maße auf die empirische Varianz auswirken. Da die Differenzen vom Mittel bei der Varianz quadriert werden, können Quadrate von Ausreißern einen beträchtlichen Anteil an der Summe der Quadrate darstellen, obwohl sie nur gering an Zahl sind.\(^ {692}\) Daher unterscheiden wir im Folgenden zwischen „milden“ Ausreißern und „extremen“ Ausreißern\(^ {693}\) und bereinigen den Datensatz um letztere.


\(^ {688}\) Die Standardabweichung beschreibt die Streuung der Einzelwerte einer Häufigkeitsverteilung um ihren Mittelwert. Sie ergibt sich als positive Quadratwurzel der Varianz und bezeichnet die durchschnittliche Abweichung der Mittelwerte der einzelnen Beobachtungen vom Gesamtmittelwert der Stichprobe. Mehr dazu: Kromrey 2006, S. 449ff


\(^ {690}\) Ein Box-Plot besteht aus Rechtecken, die den Interquartilsabstand zeigen. Innerhalb dieser Box wird der Median als trennende Linie dargestellt. Zur Rechten und zur Linken der Box sind Linien („whiskers“) mit einer Länge des 1,5-fachen Interquartilsabstand eingezeichnet. Vgl. Siegfried Heiler; Paul Michels, Deskriptive und Explorative Datenanalyse, München/Wien 1994, S. 129.

\(^ {691}\) Vgl. ebda., S. 129.


\(^ {693}\) Ausreißer sind beobachtete Werte, deren Abstand vom 25%-Perzentil nach unten bzw. vom 75%-Perzentil nach oben zwischen dem 1,5fachen und dem 3fachen der Boxhöhe liegt (oder Außenpunkte; „outside“). Als „extreme“ Ausreißer („far outside“) gelten Werte, deren Abstand vom 25%- oder dem 75%- Perzentil mehr als das Dreifache der Boxhöhe beträgt. Ausreißer werden im Folgenden durch kleine Kreise, „extreme“ Ausreißer...
Die Häufigkeiten der Merkmalsausprägungen ordinalskaalierte Merkmale werden höhen-proportional, d.h. in Form von Stabdiagrammen, dargestellt.\footnote{Vgl. Pinnekamp/Siegmann 2001, S. 40f.}

5.2.4.1.3 **Inferenzstatistische Verfahren**

- **Signifikanzniveau**

In der vorliegenden Arbeit werden bei der Anwendung sämtlicher statistischer Tests jene Beziehungen als statistisch relevant herangezogen, die auf dem 5%- Niveau signifikant sind.\footnote{Um dieses Signifikanzniveau bei der ordinalen Regression an Mehrfachvergleiche anzupassen, werden wir es nach der Regel von Bonferroni in Entsprechung zur Anzahl der Tests auf 0,016 senken (0,05/3). Vgl. Werner A. Stahel, Statistische Datenanalyse. Eine Einführung für Naturwissenschaftler, Braunschweig/Wiesbaden 1999, S. 247.}

- **Varianzanalytische Verfahren**

  - Einfaktorielle Varianzanalyse & Levene-Test

innerhalb der Gruppen) zurückzuführen ist, und in eine, die auf unterschiedliche Mittelwerte zurückzuführen ist, zerlegt. Diese Varianzkomponenten werden zueinander ins Verhältnis gesetzt.\textsuperscript{698} Die Signifikanzprüfung des Verhältnisses erfolgt schließlich über einen F-Test. Getestet wird die Nullhypothese, welche unterstellt, dass alle miteinander verglichenen Gruppenmittelwerte der Testvariablen in der Grundgesamtheit identisch sind. Die Alternativhypothese besagt, dass zwischen mindestens zwei Mittelwerten ein Unterschied besteht. Ist das Verhältnis signifikant, so wird die Nullhypothese abgelehnt und die Alternativhypothese angenommen.\textsuperscript{699} Im Fall der Ablehnung sind wir berechtigt, auf nicht nur rein zufällig bedingte Unterschiede der Gruppen zu schließen; durch die Gruppenbildung haben wir einen Faktor gefunden, der einen Teil der Gesamtvarianz erklärt.\textsuperscript{700}

- Kovarianzanalyse

Zum Zweck der Verminderung der Fehlervarianz der ANOVA (große Unterschiede innerhalb der Gruppen, d.h. große Innergruppenvarianz) und mit dem Ziel Scheinkorrelationen aufzudecken, greifen wir desweiteren auf das Verfahren der Kovarianzanalyse (ANCOVA) zurück. Dieses versucht den durch potentielle Störvariablen – hier Größe und Branchenzugehörigkeit – bedingten Effekt nachträglich statistisch auszugleichen, indem der auf die Kovariate zurückgehende Einfluss statistisch herausgerechnet wird. Dies geschieht, indem eine Regression der abhängigen Variablen auf die Kovariate berechnet wird.\textsuperscript{701} Die Regressionsresiduen beschreiben dann den Anteil der abhängigen Variablen, welcher nicht durch die Kovariate erklärt werden kann. Diese Residuen werden schließlich als neue abhängige Variablen in eine Varianzanalyse gegeben.\textsuperscript{702}

Steht nach diesem Schritt fest, dass sich die Mittelwerte in der Grundgesamtheit unterscheiden, so ist jedoch weiterhin unklar zwischen welchen Faktorstufen ein signifikanter Unterschied besteht; wir wissen lediglich mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (siehe Signifikanzniveau), dass mindestens zwei Ausprägungen einen bedeutsamen Unterschied aufweisen.\textsuperscript{703} Daher sollen neben dem simultanen Vergleich aller Mittelwerte paarweise Vergleichstests (multiple Tests, Kontraste) durchgeführt werden. Dies erfolgt unter Berücksichtigung einer Bonferroni-Adjustierung. Das Verfahren nimmt paarweise Vergleiche

\textsuperscript{698} Vgl. Stahel 1999, S. 246.
\textsuperscript{700} Vgl. Bohley 2000, S. 614.
\textsuperscript{701} Vgl. Marinell 1998, S. 41ff.
\textsuperscript{702} Vgl. Winfried Stier, Empirische Forschungsmethoden, Berlin et al. 1999, S. 270.
\textsuperscript{703} Vgl. Stahel 1999, S. 247.
zwischen Gruppenmittelwerten mit T-Tests vor, regelt dabei jedoch auch die Gesamtfehlerrate, indem die Fehlerrate für jeden Test auf den Quotienten aus der experimentellen Fehlerrate und der Gesamtzahl der Tests gesetzt wird. Dadurch wird das beobachtete Signifikanzniveau an Mehrfachvergleiche angepasst.\textsuperscript{704}

Auch dieses Verfahren setzt voraus, dass das Skalenniveau der abhängigen Variable metrisch ist.

- Ordinale Regression


Um auch hier im Rahmen der multiplen Tests die Fehlerkumulierung zu korrigieren, wird das Signifikanzniveau nach der Bonferroni-Methode entsprechend der Anzahl der Tests auf 0,016 gesenkt (0,05 geteilt durch 3).\textsuperscript{708}

\textsuperscript{704} Zum Problem des „multiplen Testens“ vgl. ebda., S. 247.
5.2.4.2 **Hypothesentest**

5.2.4.2.1 **Ethische Dimension**

Der Index der ethischen Dimension setzt sich aus den Items 10 und 11 des Fragebogens zusammen. Frage 10 bezieht sich auf die bürgergesellschaftliche Qualität unternehmerischer CSR-Aktivitäten. Die Befragten werden gebeten, die Bedeutung der in Kapitel 3.3.2.2.1 klassifizierten Instrumente für die CSR-Strategie ihres Unternehmens anzugeben. Dies erfolgt im Rahmen sechsstufiger Likertskalen. Je nach Bewertung der Instrumente kann sich das Unternehmen im Verhältnis zu seiner sozio-politischen Umwelt zum „Sponsor“, „Partner“ oder „Bürger“ qualifizieren. Sehr geringes Engagement kann darüber hinaus zu einer Einstufung als „gewinnorientiert“ führen.


In etatistischen und korporatistischen Systemen, so wurde im Rahmen von Hypothese 1 erwartet, ist die Realität des „Corporate Citizen“ deutlich geringer entwickelt als dies in pluralistischen Gesellschaften der Fall ist. Ein Blick auf die graphische Darstellung der Verteilungswerte (Abbildung 5-1) stützt diese Annahme: So liegen Median und Quartilsabstände der US-amerikanischen Unternehmen deutlich höher als in den Vergleichsgruppen. Die Werteverteilungen der deutschen und französischen Unternehmungen weisen darüber hinaus starke Überlappungen auf.
Ganz im Sinne unserer Annahme liegen auch die Mittelwerte der deutschen (x = -0,21) und französischen Gruppe (x = -0,89) deutlich unter dem Mittelwert der US-amerikanischen Unternehmen (x = 1,53). Wie eine einfaktorielle Varianzanalyse zeigt (Levene Signifikanz: 0,043), sind die Gruppenunterschiede hinsichtlich des Faktors Partizipationsstruktur signifikant (F-Wert: 11,228; p-Wert: 0,000).

Tabelle 5-11: Mittelwertvergleich – Ethische Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Land</th>
<th>Partizipationsstruktur</th>
<th>Index des bürgerschaftlichen Engagements</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>N</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>Pluralismus</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>Korporatismus</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>Etatismus</td>
<td>28</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabelle 5-12: Einfaktorielle ANOVA – Ethische Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>99,123 (b)</td>
<td>2</td>
<td>49,562</td>
<td>11,228</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>2,170</td>
<td>1</td>
<td>2,170</td>
<td>.492</td>
<td>.485</td>
</tr>
<tr>
<td>PS(a)</td>
<td>99,123</td>
<td>2</td>
<td>49,562</td>
<td>11,228</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>520,877</td>
<td>118</td>
<td>4,414</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>621,000</td>
<td>121</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>620,000</td>
<td>120</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

a  Partizipationsstruktur  
b  R-Quadrat = .160 (korrigiertes R-Quadrat = .146)

Eine ANCOVA (Levene Signifikanz: 0,051) kann Gewissheit darüber verschaffen, ob auch bei Kontrolle der Störvariablen signifikante Unterschiede bestehen: Die korrigierten Ergebnisse bestätigen, dass die unabhängige Variable einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Varianz des Index leistet (F-Wert: 6,656; p-Wert: 0,002). Ebenfalls signifikant ist der Einfluss der Unternehmensgröße (F-Wert: 12,647; p-Wert: 0,001).

Tabelle 5-13: ANCOVA – Ethische Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>159,973 (b)</td>
<td>4</td>
<td>39,993</td>
<td>10,085</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>42,327</td>
<td>1</td>
<td>42,327</td>
<td>10,673</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>Branche</td>
<td>9,395</td>
<td>1</td>
<td>9,395</td>
<td>2,369</td>
<td>.126</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>50,156</td>
<td>1</td>
<td>50,156</td>
<td>12,647</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>PS (a)</td>
<td>52,794</td>
<td>2</td>
<td>26,397</td>
<td>6,656</td>
<td>.002</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>460,027</td>
<td>116</td>
<td>3,966</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>621,000</td>
<td>121</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>620,000</td>
<td>120</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

a  Partizipationsstruktur  
b  R-Quadrat = .258 (korrigiertes R-Quadrat = .232)

Da der Einfluss der Branchenzugehörigkeit statistisch nicht absichert werden konnte (F-Wert 2,369, p-Wert: 0,126), gilt es die Kovarianzanalyse unter Ausschluss dieser Größe zu wiederholen (Levene Signifikanz: 0,098). Die Ergebnistabelle weist hochsignifikante Unterschiede hinsichtlich des Faktors Partizipationsstruktur (F-Wert: 7,191, p-Wert: 0,001) sowie der Kovariate „Unternehmensgröße“ (F-Wert: 12,825; p-Wert: 0,00) aus. Insgesamt hat sich der Betrag der erklärten Varianz auf 150,578 Einheiten erhöht, von welchen die unabhängige
Variable 57,705 Einheiten und die Unternehmensgröße 51,455 Einheiten beiträgt. Die unerklärte Varianz konnte auf 469,422 Einheiten reduziert werden.

Tabelle 5-14: ANCOVA ohne Branche - Ethische Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>150,578 (b)</td>
<td>3</td>
<td>50,193</td>
<td>12,510</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>34,754</td>
<td>1</td>
<td>34,754</td>
<td>8,662</td>
<td>.004</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>51,455</td>
<td>1</td>
<td>51,455</td>
<td>12,825</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>PS (a)</td>
<td>57,705</td>
<td>2</td>
<td>28,852</td>
<td>7,191</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>469,422</td>
<td>117</td>
<td>4,012</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>621,000</td>
<td>121</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>620,000</td>
<td>120</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

a Partizipationsstruktur
b R-Quadrat = .243 (korrigiertes R-Quadrat = .223)

Die paarweisen Vergleiche ergeben schließlich, dass zwischen der Gruppe der französischen und deutschen Unternehmen varianzanalytisch kein signifikanter Unterschied besteht (p-Wert = 0,256), während die Gruppe der US-amerikanischen Unternehmen einen signifikant höheren Wert als Frankreich (p-Wert = 0,002) und auch als Deutschland (p-Wert = 0,025) aufweist. Unsere Hypothese kann somit bestätigt werden.

Tabelle 5-15: Paarweise Vergleiche – Ethische Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Paarweise Vergleiche</th>
<th>Mittlere Differenz</th>
<th>Standardfehler</th>
<th>Signifikanz (a)</th>
<th>95% Konfidenzintervall für die Differenz(a)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Obergrenze</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. USA</td>
<td>-1,228(*)</td>
<td>.460</td>
<td>.026</td>
<td>-2,346</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. Frankreich</td>
<td>.765</td>
<td>.458</td>
<td>.293</td>
<td>-.347</td>
</tr>
<tr>
<td>USA vs. Frankreich</td>
<td>1,993(*)</td>
<td>.532</td>
<td>.001</td>
<td>.700</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Basiert auf den geschätzten Randmitteln
* Die mittlere Differenz ist auf dem Niveau .05 signifikant
a Anpassung für Mehrfachvergleiche: Bonferroni,
5.2.4.2.2 Die interaktive Dimension


Abbildung 5-2: Boxplots – Interaktive Dimension
Wie ein Mittelwertvergleich ausweist, ordnen sich die Unternehmensgruppen zwar in Entsprechung zu den Konkordanzwerten auf unserem Index an (Deutschland: x = -0,35; Frankreich: x = -1,58; USA: x = -1,47); die Ergebnisse weisen somit in die erwartete Richtung. Ein einfaktorieller Anova-Test (Levene-Signifikanz: 0,051) zeigt indes, dass keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Ländern bestehen (F-Wert: 0,452; p-Wert: 0,638).

### Tabelle 5-16: Mittelwertvergleich – Interaktive Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Land</th>
<th>Konfliktregelung</th>
<th>Index der interaktiven Dimension</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>N</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>Mischtyp</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>Wettbewerb</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>Wettbewerb</td>
<td>28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabelle 5-17: ANOVA – Interaktive Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>40,738(b)</td>
<td>2</td>
<td>20,369</td>
<td>.452</td>
<td>.638</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>132,908</td>
<td>1</td>
<td>132,908</td>
<td>2,949</td>
<td>.089</td>
</tr>
<tr>
<td>KR (a)</td>
<td>40,738</td>
<td>2</td>
<td>20,369</td>
<td>.452</td>
<td>.638</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>5138,412</td>
<td>114</td>
<td>45,074</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>5278,290</td>
<td>117</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>5179,151</td>
<td>116</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

a Konfliktregelung
b R-Quadrat = .008 (korrigiertes R-Quadrat = -.010)

Dieser Befund wird durch eine Kovarianzanalyse (Levene-Signifikanz: 0,051) bestätigt (p-Wert von 0,669; F-Wert = 0,403) Auch die Kovariaten, Unternehmensgröße (F-Wert = 0,455; p-Wert = 0,501) und Branchenzugehörigkeit (F-Wert = 0,878; p-Wert = 0,351), leisten keinen statistisch relevanten Beitrag zur Erklärung der Varianz.

Somit muss Hypothese 2 für unserer Stichprobe abgelehnt werden.
Tabelle 5-18: ANCOVA – Interaktive Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>99,776 (b)</td>
<td>4</td>
<td>24,944</td>
<td>,550</td>
<td>,699</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>22,734</td>
<td>1</td>
<td>22,734</td>
<td>,501</td>
<td>,480</td>
</tr>
<tr>
<td>Branche</td>
<td>39,823</td>
<td>1</td>
<td>39,823</td>
<td>,878</td>
<td>,351</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>20,636</td>
<td>1</td>
<td>20,636</td>
<td>,455</td>
<td>,501</td>
</tr>
<tr>
<td>KR (a)</td>
<td>36,544</td>
<td>2</td>
<td>18,272</td>
<td>,403</td>
<td>,669</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>5079,375</td>
<td>112</td>
<td>45,352</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>5278,290</td>
<td>117</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>5179,151</td>
<td>116</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

a Konfliktregelung  
b R-Quadrat = ,019 (korrigiertes R-Quadrat = -,016)

5.2.4.2.3 Die zeitliche Dimension


Wie Tabelle 5-19 zeigt, liegt auch der Mittelwert umso höher, je höher die Anzahl der Vetospieler ist (Deutschland: $x = 3,82$; Frankreich: $x = 1,75$; USA: $x = 3,41$). Ein einfaktorieller ANOVA-Test (Levene-Signifikanz: 0,068) ergibt, dass die festgestellten Unterschiede statistisch signifikant sind (F-Wert = 8,053; p-Wert = 0,001).

Tabelle 5-19: Mittelwertvergleich – Zeitliche Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Land</th>
<th>Macht-dispersion</th>
<th>Index der zeitlichen Dimension</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>N</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>Hoch</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>Hoch</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>Gering</td>
<td>28</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Die Ergebnisse einer Kovarianzanalyse (Levene-Signifikanz: 0,072) bestätigen das Bild: So erhalten wir Hinblick auf den Faktor „Vetospieler“ ein hochsignifikantes Ergebnis (F-Wert = 8,121; p-Wert = 0,001); die Kovariaten, Unternehmensgröße (F-Wert = 1,952; p-Wert = 0,165) und Branchenzugehörigkeit (F-Wert = 1,074; p-Wert = 0,302), leisten dagegen keinen deutlichen Beitrag zur Erklärung der Varianz.

Die paarweisen Vergleiche zeigen schließlich, dass kein signifikanter Unterschied zwischen den deutschen und US-amerikanischen Unternehmen (p-Wert = 0,675) besteht. Frankreich mit der deutlich niedrigeren Anzahl an Vetospielern unterscheidet sich jedoch signifikant von den beiden anderen Ländern (p-Wert = 0,000 resp. 0,049). Somit kann Hypothese 3 im Hinblick auf unsere Stichprobe bestätigt werden.
Tabelle 5-22: Paarweise Vergleiche – Zeitliche Dimension

<table>
<thead>
<tr>
<th>Paarweise Vergleiche</th>
<th>Mittlere Differenz</th>
<th>Standardfehler</th>
<th>Signifikanz (a)</th>
<th>95% Konfidenzintervall für die Differenz(a)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Obergrenze</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. USA</td>
<td>0,637</td>
<td>0,521</td>
<td>0,674</td>
<td>-0,630</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. Frankreich</td>
<td>2,106(*)</td>
<td>0,519</td>
<td>0,000</td>
<td>0,847</td>
</tr>
<tr>
<td>USA vs. Frankreich</td>
<td>1,470(*)</td>
<td>0,603</td>
<td>0,049</td>
<td>0,006</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Basiert auf den geschätzten Randmitteln
* Die mittlere Differenz ist auf dem Niveau ,05 signifikant
a Anpassung für Mehrfachvergleiche: Bonferroni

5.2.4.2.4 Die kommunikative Dimension

a.) Kommunikationsart


Die Art der kommunikativen Annäherung wurde in Hypothese 4.1 mit dem Grad der Zugangsmöglichkeiten zum politischen Entscheidungszentrum in Verbindung gebracht. Nach diesem Verständnis messen Unternehmen in pluralistischen und etatistischen Systemen direkten und öffentlichkeitsbezogenen Lobbyingstrategien einen höheren Stellenwert zu als indirekten Instrumenten. Unter korporatistischen Bedingungen hingegen kommt der indirekten Annäherung ungleich größeres Gewicht zu; die Bedeutung direkter und öffentlichkeitsbezogener Verfahren, so die Annahme, ist vergleichsweise geringer.

Da unsere Hypothese das Verhältnis der jeweiligen Kommunikationsinstrumente innerhalb der Unternehmensgruppen betrifft, erübrigen sich varianzanalytische Verfahren. Vielmehr gilt es für jede Gruppe einen Vergleich der Index-Mittelwerte anzustellen. Diese Vorgehensweise bringt folgende Ergebnis zutage: Wie erwartet, messen deutsche Unternehmen den indirekten Instrumenten (x = 6,82) eine durchschnittlich höhere Bedeutung zu als den direkten (x =
5,79). Deutlich geringer wird dagegen die Relevanz von öffentlichkeitsbezogenen Instrumenten (x = 3,009) eingestuft. Auch für die Gruppe der französischen Unternehmen bestätigt sich unsere Annahme: den direkten (x = 6,52) und den öffentlichkeitsbezogenen Instrumenten (x = 4,85) wird größeres Gewicht eingeräumt als den indirekten Verfahren (x = 4,70); der Unterschied zwischen den beiden letztgenannten Instrumentengruppen ist jedoch nur marginal. In den USA treffen wir dagegen auf ein, der Hypothese klar widersprechendes, Muster: zwar wird den direkten Instrumenten eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung zugemessen (x = 8,09); indirekte Verfahren rangieren mit einem Mittelwert von 6,58 jedoch deutlich vor öffentlichkeitsbezogenen Techniken (x = 4,48).

Die, mittels einer ANCOVA\(^{710}\) um die Störeffekte bereinigten Mittelwertschätzungen (vgl. Tabelle 5-24) unterscheiden sich nur marginal von den ursprünglichen Werten; das Verhältnis der Index-Mittelwerte innerhalb der Unternehmensgruppen verändert sich nicht. Hypothese 4.1 muss folglich im Hinblick auf unsere Stichprobe verworfen werden.

**Tabelle 5-23: Mittelwertvergleich - Kommunikationsart**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Instrumentenart</th>
<th>Länder</th>
<th>Deutschland</th>
<th>USA</th>
<th>Frankreich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Direkt</td>
<td>5,79</td>
<td>1,50</td>
<td>8,09</td>
<td>2,11</td>
</tr>
<tr>
<td>Indirekt</td>
<td>6,82</td>
<td>1,92</td>
<td>6,58</td>
<td>2,03</td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentl.bezogen</td>
<td>3,00</td>
<td>1,67</td>
<td>4,84</td>
<td>2,21</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabelle 5-24: Korrigierte Mittelwertschätzungen - Kommunikationsart**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Instrumentenart</th>
<th>Länder</th>
<th>Deutschland</th>
<th>USA</th>
<th>Frankreich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Mittelwert</td>
<td>Std.fehler,</td>
<td>Mittelwert</td>
<td>Std.fehler</td>
</tr>
<tr>
<td>Direkt</td>
<td>5,90</td>
<td>0,225</td>
<td>7,79</td>
<td>0,328</td>
</tr>
<tr>
<td>Indirekt</td>
<td>7,00</td>
<td>0,255</td>
<td>6,30</td>
<td>0,354</td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentl.bezogen</td>
<td>3,07</td>
<td>0,254</td>
<td>4,70</td>
<td>0,355</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\(^{710}\) Der Levene-Wert für die Gruppe der direkten Instrumente beträgt: 0,252, für die indirekten Instrumente 0,960 sowie für die öffentlichkeitsbezogenen Instrumente 0,160.
a.) Die Kommunikationsrichtung


Beide Items gehen mit gleicher Gewichtung in die Konstruktion eines additiven Index ein, dieser hat eine Range von −14 bis +14, wobei hohe Werte eine hohe dialogische Ausprägung anzeigen.

Im Rahmen unserer Annahme haben wir darauf hingewiesen, dass unternehmerische PA-Strategien in pluralistischen und etatistischen Gesellschaften durch eine stärker monologische Ausrichtung gekennzeichnet sind, während in korporatistischen Gesellschaften dialogischen Strategien der Vorzug gegeben wird. Bei einer Betrachtung der Boxplots (Abbildung 5-4) zeichnet sich das erwartete Muster ab: So reichen die Mediane der französischen und US-amerikanischen in den negativen Zahlenbereich; die Quartilsabstände der beiden Gruppen weisen starke Überlappungen auf. Dem deutlich höher liegenden Medianwert der deutschen Unternehmen korrespondiert eine stärker in den positiven Zahlenbereich neigende Werteverteilung.
Abbildung 5-4: Boxplots - Kommunikationsrichtung

Noch deutlicher wird dieser Umstand bei einer vergleichenden Betrachtung der Mittelwerte: Die Gruppe der deutschen Unternehmen ist mit einem Mittelwert von 2,30 deutlich dialogischer ausgerichtet als die Gruppe der US-amerikanischen (\( x = -3,55 \)) und französischen Unternehmen (\( x = -2,59 \)). Ein einfaktorieller ANOVA-Test (Levene-Signifikanz: 0,613) bestätigt signifikante Unterschiede hinsichtlich des Faktors Partizipationsstruktur (F-Wert = 17,194; p-Wert = 0,00).

Tabelle 5-25: Mittelwertvergleich - Kommunikationsrichtung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Land</th>
<th>Partizipationsstruktur</th>
<th>Index der Kommunikationsrichtung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>N</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>Korporatismus</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>Pluralismus</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>Etatismus</td>
<td>28</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Tabelle 5-26: ANOVA – Kommunikationsrichtung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>896,795 (b)</td>
<td>2</td>
<td>448,397</td>
<td>17,194</td>
<td>,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>176,240</td>
<td>1</td>
<td>176,240</td>
<td>6,758</td>
<td>,011</td>
</tr>
<tr>
<td>PS (a)</td>
<td>896,795</td>
<td>2</td>
<td>448,397</td>
<td>17,194</td>
<td>,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>3077,346</td>
<td>118</td>
<td>26,079</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>3991,250</td>
<td>121</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>3974,140</td>
<td>120</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a* Partizipationsstruktur  
*b* R-Quadrat = ,226 (korrigiertes R-Quadrat = ,213)

Ein signifikanter Beitrag der Störvariablen lässt sich im Rahmen einer Kovarianzanalyse (Levene-Signifikanz: 0,613) nicht nachweisen (Branchenzugehörigkeit: F-Wert = 0,851; p-Wert = 0,358; Unternehmensgröße: F-Wert = 1,836; p-Wert = 0,178). Die Ergebnisstabelle zeigt vielmehr, dass der Anteil der Varianz, welcher durch die Partizipationsstruktur erklärt wird, bei Kontrolle der Störvariablen auf 966,271 Einheiten steigt. Die Gruppenunterschiede sind hinsichtlich des Faktors nach wie vor hochsignifikant (F-Wert = 18,645; p-Wert = 0,000).

### Tabelle 5-27: ANCOVA – Kommunikationsrichtung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>968,342 (b)</td>
<td>4</td>
<td>242,086</td>
<td>9,343</td>
<td>,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>149,578</td>
<td>1</td>
<td>149,578</td>
<td>5,773</td>
<td>,018</td>
</tr>
<tr>
<td>Branche</td>
<td>22,041</td>
<td>1</td>
<td>22,041</td>
<td>1,836</td>
<td>,358</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>47,585</td>
<td>1</td>
<td>47,585</td>
<td>1,836</td>
<td>,178</td>
</tr>
<tr>
<td>PS (a)</td>
<td>966,271</td>
<td>2</td>
<td>483,135</td>
<td>18,645</td>
<td>,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>3005,798</td>
<td>116</td>
<td>25,912</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>3991,250</td>
<td>121</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>3974,140</td>
<td>120</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a* Partizipationsstruktur  
*b* R-Quadrat = ,244 (korrigiertes R-Quadrat = ,218)

Die Befunde der multiplen Vergleichstests bestätigten schließlich die in Hypothese 4.2 getroffene Erwartung: Die unter etatistischen und korporatistischen Vorzeichen agierenden Unternehmen in Frankreich und Deutschland weisen keinen signifikanten Unterschied auf (p-Wert = 0,829). Alle anderen Unterscheidungen sind hochsignifikant (Deutschland/Frankreich: p-Wert = 0,000; Deutschland/USA: p-Wert = 0,000).
### Tabelle 5-28: Paarweise Vergleiche - Kommunikationsrichtung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Paarweise Vergleiche</th>
<th>Mittlere Differenz</th>
<th>Standardfehler</th>
<th>Signifikanz (a)</th>
<th>95% Konfidenzintervall für die Differenz(a)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>(a)</td>
<td>Obergrenze</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. USA</td>
<td>6,501(*)</td>
<td>1,180</td>
<td>.000</td>
<td>3,633</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. Frankreich</td>
<td>5,016(*)</td>
<td>1,164</td>
<td>.000</td>
<td>2,188</td>
</tr>
<tr>
<td>USA vs. Frankreich</td>
<td>-1,485</td>
<td>1,357</td>
<td>.829</td>
<td>-4,781</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Basiert auf den geschätzten Randmitteln
* Die mittlere Differenz ist auf dem Niveau ,05 signifikant
a Anpassung für Mehrfachvergleiche: Bonferroni

**c.) Umfang**


Die geringe Antwortbereitschaft hinsichtlich der Budgets kann auf die Sensibilität dieser Information zurückgeführt werden.711 Frage 22 betrifft die Anzahl der Mitarbeiter, die vornehmlich mit PA beschäftigt sind; hier wurden 107 verwertbare Angaben gemacht und gehen in die Analyse ein.


---

711 In 2 Papierfragebögen weist eine Anmerkung am Seitenrand darauf hin, dass der Umfrageteilnehmer nicht befugt ist, Informationen zum Budget herauszugeben.
Tabelle 5-29: Mittelwertvergleich - Umfang in PA-Mitarbeitern

| Land     | Macht-
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>dispersion</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>Hoch</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>Hoch</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>Gering</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Land     | Macht-
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>dispersion</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>Hoch</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>Hoch</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>Gering</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Umfang in PA-Mitarbeitern</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>N</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 5-30: ANOVA - Umfang in PA-Mitarbeitern

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>1492,831(b)</td>
<td>2</td>
<td>746,415</td>
<td>14,700</td>
<td>,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>4410,970</td>
<td>1</td>
<td>4410,970</td>
<td>86,872</td>
<td>,000</td>
</tr>
<tr>
<td>MD (a)</td>
<td>1492,831</td>
<td>2</td>
<td>746,415</td>
<td>14,700</td>
<td>,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>4874,462</td>
<td>96</td>
<td>50,776</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>10313,000</td>
<td>99</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>6367,293</td>
<td>98</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

a Machtdispersion
b R-Quadrat = ,234 (korrigiertes R-Quadrat = ,219)

Auch bei Kontrolle der Störvariablen (Levene-Signifikanz: 0,789) zeigt sich hinsichtlich des Faktors ein signifikantes Ergebnis (F-Wert = 10,496; p-Wert = 0,000). Einen ebenfalls deutlichen Erklärungsbeitrag leistet die Unternehmensgröße (F-Wert = 13,748; p-Wert = 0,000). Eine, um den statistisch nicht abgesicherten Effekt der Branchenzugehörigkeit bereinigte, ANCOVA (Levene-Signifikanz: 0,84) bestätigt diese Befunde: Wenngleich der Erklärungsbeitrag des Faktors durch Berücksichtigung der Unternehmensgröße um 545,788 Einheiten gesunken ist (von 1492,831 auf 947,043 Einheiten), ist er nach wie vor signifikant (F-Wert = 10,890; p-Wert = 0,000). Auch im Hinblick auf die Kovariate liegt ein signifikantes Ergebnis vor (F-Wert = 13,785; p-Wert = 0,000). Insgesamt konnte die erklärte Varianz um 633,815 Einheiten erhöht werden (von 1492,831 auf 2110,527 Einheiten).

712 Wie die Parameterschätzer indizieren besteht ein positiver Zusammenhang (B-Wert: 0,462).
### Tabelle 5-31: ANCOVA - Umfang in PA-Mitarbeitern

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>2126,646(b)</td>
<td>4</td>
<td>531,662</td>
<td>11,785</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>11,228</td>
<td>1</td>
<td>11,228</td>
<td>.249</td>
<td>.619</td>
</tr>
<tr>
<td>Branche</td>
<td>16,119</td>
<td>1</td>
<td>16,119</td>
<td>.357</td>
<td>.551</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>620,207</td>
<td>1</td>
<td>620,207</td>
<td>13,748</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>MD</td>
<td>947,043</td>
<td>2</td>
<td>473,521</td>
<td>10,496</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>4240,647</td>
<td>94</td>
<td>45,113</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>10313,000</td>
<td>99</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>6367,293</td>
<td>98</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* a Unter Verwendung von Alpha = .05 berechnet
* b R-Quadrat = .334 (korrigiertes R-Quadrat = .306)

### Tabelle 5-32: ANCOCA ohne Branche - Umfang in PA-Mitarbeitern

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>2110,527(b)</td>
<td>3</td>
<td>703,509</td>
<td>15,700</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>69,374</td>
<td>1</td>
<td>69,374</td>
<td>1,548</td>
<td>.216</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>617,696</td>
<td>1</td>
<td>617,696</td>
<td>13,785</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>MD</td>
<td>975,915</td>
<td>2</td>
<td>487,958</td>
<td>10,890</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>4256,766</td>
<td>95</td>
<td>44,808</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>10313,000</td>
<td>99</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>6367,293</td>
<td>98</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* a Unter Verwendung von Alpha = .05 berechnet
* b R-Quadrat = .334 (korrigiertes R-Quadrat = .306)

Entsprechend unserer Annahme weist die Ergebnistabelle der paarweisen Vergleichstests einen signifikanten Unterschied zwischen der Gruppe der US-amerikanischen und der Gruppe der französischen Unternehmen aus (p-Wert = 0,000). Ebenso bestehen deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen in Deutschland und den USA (p-Wert = 0,000). Der Unterschied zwischen den deutschen und französischen Unternehmen verfehlt die Signifikanzgrenze dagegen deutlich (p-Wert = 0,720). Somit kann Hypothese 4.3 für unsere Stichprobe bestätigt werden.
### Tabelle 5-33: Paarweise Vergleiche - Umfang in PA-Mitarbeitern

<table>
<thead>
<tr>
<th>Paarweise Vergleiche</th>
<th>Mittlere Differenz</th>
<th>Standardfehler</th>
<th>Signifikanz (a)</th>
<th>95% Konfidenzintervall für die Differenz(a)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Obergrenze</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. USA</td>
<td>-7,398(*)</td>
<td>1,832</td>
<td>.000</td>
<td>-11,863</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. Frankreich</td>
<td>1,932</td>
<td>1,633</td>
<td>.720</td>
<td>-2,049</td>
</tr>
<tr>
<td>USA vs. Frankreich</td>
<td>9,329(*)</td>
<td>2,106</td>
<td>.000</td>
<td>4,198</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Basiert auf den geschätzten Randmitteln
* Die mittlere Differenz ist auf dem Niveau .05 signifikant
a Anpassung für Mehrfachvergleiche: Bonferroni,

#### 5.2.4.2.5 Die organisatorische Dimension

**a.) Spezialisierung**


Erwartet wurde ein negativer Zusammenhang zwischen der Anzahl der Vetospieler und dem Grad der Spezialisierung. Ein Blick auf die Häufigkeitstabelle (Tabelle 5-34; sh. auch Abbildung 5-6) stützt diese Hypothese: Die Anzahl der Unternehmen, in welchen die
Organisation von PA hoch oder sehr hoch spezialisiert ist, liegt in Frankreich deutlich höher (88,3%) als in Deutschland (72,2%) und den USA (58,6%).

Abbildung 5-6: Stabsdiagramm - Spezialisierung

![Stabsdiagramm](image)

Tabelle 5-34: Häufigkeitsverteilung - Spezialisierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad der Spezialisierung</th>
<th>Länder</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland</td>
<td>USA</td>
<td>Frankreich</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>%</td>
<td>Anzahl</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>Sehr hoch</td>
<td>30</td>
<td>49,2</td>
<td>10</td>
<td>34,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Hoch</td>
<td>14</td>
<td>23,0</td>
<td>7</td>
<td>24,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Mittel</td>
<td>14</td>
<td>23,0</td>
<td>10</td>
<td>34,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Niedrig</td>
<td>3</td>
<td>4,9</td>
<td>2</td>
<td>6,9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Das Messniveau der Variablen verweist uns im Weiteren auf das Verfahren der ordinalen Regression. Dieses wird für jeden der erforderlichen Vergleichstests separat gerechnet. Dabei gelangen wir zu folgenden Befunden: Der negative 2LL-Wert (doppelter Wert des
Logarithmus der Likelihood-Funktion), der als Maß gilt, ob die Vorhersagevariable eine signifikante Verbesserung der Modellinformation bedingt, erfährt in allen drei Vergleichstests eine Verringerung (Deutschland/USA: von 144,992 zu 139,313; Deutschland/Frankreich von 131,074 zu 122,66; Frankreich/USA von 99,387 zu 83,606). Die Differenz zwischen dem anfänglichen Wert und dem Endwert ergibt den Chi-Quadrat-Wert, dem jeweils ein Signifikanzwert \(^7\) zugeordnet wird. Mit einem p-Wert von 0,128 erweist sich die Erklärungskraft des Modells beim Vergleich der deutschen und US-amerikanischen Unternehmen als nicht signifikant. In den beiden anderen Fällen hingegen kann durch Heranziehen der Machtdispersion als Vorhersagevariable ein deutlicher Erklärungsbeitrag geleistet werden (Deutschland/Frankreich: p-Wert = 0,038; Frankreich/USA: p-Wert = 0,001).

### Tabelle 5-35: Information zur Modellanpassung der ordinalen Regression - Spezialisierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Modell</th>
<th>-2 Log-Likelihood</th>
<th>Chi-Quadrat</th>
<th>FG</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland vs. USA</td>
<td>Nur konstanter Term 144,992</td>
<td>5,679</td>
<td>3</td>
<td>0,128</td>
</tr>
<tr>
<td>Final</td>
<td>139,313</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. Frankreich</td>
<td>Nur konstanter Term 131,074</td>
<td>8,408</td>
<td>3</td>
<td>0,038</td>
</tr>
<tr>
<td>Final</td>
<td>122,666</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich vs. USA</td>
<td>Nur konstanter Term 99,387</td>
<td>15,780</td>
<td>3</td>
<td>0,001</td>
</tr>
<tr>
<td>Final</td>
<td>83,606</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die wesentlichen Befunde der ordinalen Regression sind jedoch in Gestalt der Lageschätzer und der ihnen korrespondierenden Signifikanzwerte zu finden; sie geben wieder, ob ein signifikanter Einfluss der unabhängigen Variable auf den je vorgenommenen Paarvergleich besteht. Ein Blick auf dieselben bestätigt die in Hypothese 5.1 getroffene Erwartung: So unterscheiden sich die französischen Unternehmen signifikant von der Gruppe der deutschen (p-Wert = 0,001 < 0,016) wie auch der US-amerikanischen Unternehmen (p-Wert = 0,015 < 0,016). Die Unterscheidung zwischen den USA und Deutschland ist nicht signifikant (p-Wert = 0,073 > 0,016).

---

\(^7\) Da trotz Mehrfachvergleiche keine Bonferroni-Adjustierung vorgenommen werden konnte, senken wir für diese Dimension das Signifikanzniveau auf 0,016 (0,05 : 3).
### Tabelle 5-36: Lageschätzer: Deutschland/USA - Spezialisierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spezialisierung</th>
<th>Schätzer</th>
<th>Std. Fehler</th>
<th>Wald</th>
<th>FG</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Schwelle</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sehr hoch</td>
<td>-1,804</td>
<td>.876</td>
<td>4,244</td>
<td>1</td>
<td>.039</td>
</tr>
<tr>
<td>Hoch</td>
<td>-.813</td>
<td>.859</td>
<td>.895</td>
<td>1</td>
<td>.344</td>
</tr>
<tr>
<td>Mittel</td>
<td>1,493</td>
<td>.948</td>
<td>2,480</td>
<td>1</td>
<td>.115</td>
</tr>
<tr>
<td>Lage</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Branche</td>
<td>-.108</td>
<td>.180</td>
<td>.355</td>
<td>1</td>
<td>.551</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>-.211</td>
<td>.140</td>
<td>2,271</td>
<td>1</td>
<td>.132</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>-1,019</td>
<td>.473</td>
<td>4,638</td>
<td>1</td>
<td>.031</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>0(a)</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Verknüpfungsfunktion: Logit.

a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

### Tabelle 5-37: Lageschätzer: Deutschland/Frankreich - Spezialisierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spezialisierung</th>
<th>Schätzer</th>
<th>Std. Fehler</th>
<th>Wald</th>
<th>FG</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Schwelle</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sehr hoch</td>
<td>1,015</td>
<td>.778</td>
<td>1,700</td>
<td>1</td>
<td>.192</td>
</tr>
<tr>
<td>Hoch</td>
<td>2,141</td>
<td>.803</td>
<td>7,112</td>
<td>1</td>
<td>.008</td>
</tr>
<tr>
<td>Mittel</td>
<td>3,724</td>
<td>.914</td>
<td>16,598</td>
<td>1</td>
<td>.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Lage</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Branche</td>
<td>-.043</td>
<td>.190</td>
<td>.051</td>
<td>1</td>
<td>.821</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>-.125</td>
<td>.141</td>
<td>.783</td>
<td>1</td>
<td>.376</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>1,409</td>
<td>.550</td>
<td>6,567</td>
<td>1</td>
<td>.010</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>0(a)</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Verknüpfungsfunktion: Logit.

a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

### Tabelle 5-38: Lageschätzer: Frankreich/USA - Spezialisierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spezialisierung</th>
<th>Schätzer</th>
<th>Std. Fehler</th>
<th>Wald</th>
<th>FG</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Schwelle</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sehr hoch</td>
<td>.222</td>
<td>.908</td>
<td>.060</td>
<td>1</td>
<td>.807</td>
</tr>
<tr>
<td>Hoch</td>
<td>1,072</td>
<td>.919</td>
<td>1,361</td>
<td>1</td>
<td>.243</td>
</tr>
<tr>
<td>Mittel</td>
<td>2,808</td>
<td>1,013</td>
<td>7,677</td>
<td>1</td>
<td>.006</td>
</tr>
<tr>
<td>Lage</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Branche</td>
<td>-.143</td>
<td>.261</td>
<td>.300</td>
<td>1</td>
<td>.584</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>-.349</td>
<td>.205</td>
<td>2,884</td>
<td>1</td>
<td>.089</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>2,529</td>
<td>.729</td>
<td>12,021</td>
<td>1</td>
<td>.001</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>0(a)</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Verknüpfungsfunktion: Logit.

a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.
Der Index der Formalisierung setzt sich aus den Items 19 und 20 des Fragebogens zusammen. Zwei Forced-Choice Items offerieren im Hinblick auf die Zuständigkeits- sowie die Ablaufregeln von PA vier Antwortkategorien, die in folgender Reihenfolge abnehmende Grade der Formalisierung indizieren: (1) „Alle Abläufe/Zuständigkeiten unterliegen festen Regeln, die schriftlich fixiert sind“, (2) „Ein Großteil der Abläufe/Zuständigkeiten ist geregelt und schriftlich fixiert“, (3) „Ein Großteil der Abläufe/Zuständigkeiten wird ad hoc geregelt“, (4) „Alle Abläufe/Zuständigkeiten werden ad hoc geregelt“. Durch Addition der beiden Items, wurde die Formalisierung als Index mit Werteausprägungen zwischen –4 und +4 gebildet, wobei hohe Werte einem hohen Formalisierungsgrad entsprechen.

Erwartet wurde ein negativer Zusammenhang zwischen der Vetospieler-Dichte einer Gesellschaft und dem Grad der Formalisierung von PA-Aufgaben im Unternehmen. Eine deskriptive Betrachtung (Abbildung 5-7) deutet jedoch auf das umgekehrte Muster hin:

Abbildung 5-7: Boxplots – Formalisierung
So indiziert die Lage der Mediane, dass Zuständigkeiten und Abläufe von PA-Aktivitäten in US-amerikanischen Unternehmen Gegenstand einer deutlich höheren Formalisierung sind, als dies in deutschen und französischen Unternehmen der Fall ist.

Ein Mittelwertvergleich bestätigt das Bild (USA: \( x = 1,10 \); Deutschland: \( x = 0,05 \); Frankreich: \( x = -0,54 \)). Je höher mithin die Anzahl der Vetospieler in einem Land ist, so die empirischen Ergebnisse, umso höher fällt die Formalisierung von PA-Aktivitäten aus. Einer einfaktoriellen ANOVA zufolge (Levene Signifikanz: 0,481) sind die Unterschiede signifikant (\( F \)-Wert = 4,471; \( p \)-Wert: 0,014).

### Tabelle 5-39: Mittelwertvergleich - Formalisierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Land</th>
<th>Macht-dispersion</th>
<th>Index der Formalisierung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>N</td>
<td>Min</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>Hoch</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>Hoch</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>Gering</td>
<td>28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabelle 5-40: ANOVA - Formalisierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>33,848(b)</td>
<td>2</td>
<td>16,924</td>
<td>4,472</td>
<td>0,014</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>3,541</td>
<td>1</td>
<td>3,541</td>
<td>0,936</td>
<td>0,336</td>
</tr>
<tr>
<td>MD (a)</td>
<td>33,848</td>
<td>2</td>
<td>16,924</td>
<td>4,472</td>
<td>0,014</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>389,775</td>
<td>103</td>
<td>3,784</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>430,000</td>
<td>106</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>423,623</td>
<td>105</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a Machtdispersion  
b R-Quadrat = .074 (korrigiertes R-Quadrat = .056)

Bei Kontrolle der Störvariablen (Levene-Signifikanz: 0,084) zeigt sich schließlich, dass die Gruppenunterschiede vornehmlich auf die Ausgangsunterschiede in der Unternehmensgröße zurückzuführen sind (\( F \)-Wert: 7,848; \( p \)-Wert: 0,036).

Die Partizipationsstruktur leistet hingegen keinen signifikanten Erklärungsbeitrag (\( F \)-Wert: 2,753; \( p \)-Wert: 0,069). Eine ohne die Parameterschätzer indizieren, besteht ein positiver Zusammenhang (B-Wert: 0,330).

---

714 Wie die Parameterschätzer indizieren, besteht ein positiver Zusammenhang (B-Wert: 0,330)
Effekte der Branchenzugehörigkeit durchgeführte ANCOVA (Levene-Signifikanz: 0,113) bestätigt diesen Befund (vgl. Tabelle 5-42). Hypothese 5.2 muss folglich im Hinblick auf unsere Stichprobe verworfen werden.

**Tabelle 5-41: ANCOVA - Formalisierung**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>64,435(b)</td>
<td>4</td>
<td>16,109</td>
<td>4,530</td>
<td>0,002</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>3,584</td>
<td>1</td>
<td>3,584</td>
<td>1,008</td>
<td>0,318</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>27,908</td>
<td>1</td>
<td>27,908</td>
<td>7,848</td>
<td>0,006</td>
</tr>
<tr>
<td>Branche</td>
<td>3,692</td>
<td>1</td>
<td>3,692</td>
<td>1,038</td>
<td>0,311</td>
</tr>
<tr>
<td>MD (a)</td>
<td>19,578</td>
<td>2</td>
<td>9,789</td>
<td>2,753</td>
<td>0,069</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>359,187</td>
<td>101</td>
<td>3,556</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>430,000</td>
<td>106</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>423,623</td>
<td>105</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a Machtdispersion  
b R-Quadrat = .152 (korrigiertes R-Quadrat = .119)

**Tabelle 5-42: ANCOVA ohne Branche - Formalisierung**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Quelle</th>
<th>Quadratsumme vom Typ III</th>
<th>FG</th>
<th>Mittel der Quadrate</th>
<th>F</th>
<th>Signifikanz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Korrigiertes Modell</td>
<td>60,743(b)</td>
<td>3</td>
<td>20,248</td>
<td>5,691</td>
<td>0,001</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstanter Term</td>
<td>14,647</td>
<td>1</td>
<td>14,647</td>
<td>4,117</td>
<td>0,045</td>
</tr>
<tr>
<td>Größe</td>
<td>26,895</td>
<td>1</td>
<td>26,895</td>
<td>7,560</td>
<td>0,007</td>
</tr>
<tr>
<td>MD (a)</td>
<td>17,542</td>
<td>2</td>
<td>8,771</td>
<td>2,465</td>
<td>0,090</td>
</tr>
<tr>
<td>Fehler</td>
<td>362,880</td>
<td>102</td>
<td>3,558</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamt</td>
<td>430,000</td>
<td>106</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Korrigierte Gesamtvariation</td>
<td>423,623</td>
<td>105</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*a Machtdispersion  
b R-Quadrat = .143 (korrigiertes R-Quadrat = .118)

c.) Zentralisation

Die hierarchische Einordnung von PA-Aufgaben wird im Rahmen der Fragen 17 und 18 behandelt. Frage 17 spannt zur Bestimmung der organisatorischen Verantwortlichkeit von PA ein semantisches Differential auf (vgl. Spezialisierung). Relevant sind hier jedoch lediglich die Antwortvorgaben 17.1 (Unternehmensspitze) und 17.2 (Eigene Stabsabteilung), die auf eine sehr hohe resp. hohe Zentralisation schließen lassen. Weiter abnehmende Grade der
hierarchischen Einordnung indiziert das Berichtsverhältnis, welches Gegenstand von Frage 18 ist. Im Ergebnis haben wir die Spezialisierung als ordinalskaolierte Variable mit vier Ausprägungen konzipiert, wobei hohe Werte einen niedrigen Zentralisationsgrad indizieren.

In Hypothese 5.3 haben wir auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Stellung staatlicher Interessengruppen (Partizipationsstruktur) und der Zentralisation von PA-Aktivitäten im Unternehmen hingewiesen. Eine deskriptive Betrachtung stützt diese Annahme; Die Anzahl der Unternehmen, in welchen die Zentralisation von PA-Management hoch oder sehr hoch ist, liegt in den USA deutlich niedriger (41,4%) als dies in Deutschland (82%) und in Frankreich (92,9%) der Fall ist (vgl. Tabelle 4-43; sh. auch Abbildung 5-8).

**Abbildung 5-8: Stabsdiagramm- Zentralisation**

![Stabsdiagramm-Zentralisation](image-url)
### Tabelle 5-43: Häufigkeitsverteilung – Zentralisation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grad der Zentralisation</th>
<th>Länder</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland</td>
<td>USA</td>
<td>Frankreich</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anzahl (%)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sehr hoch</td>
<td>8 (13,1%)</td>
<td>-</td>
<td>15 (53,6%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hoch</td>
<td>42 (68,9%)</td>
<td>12 (41,4%)</td>
<td>11 (39,3%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mittel</td>
<td>9 (14,8%)</td>
<td>13 (44,8%)</td>
<td>2 (7,1%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Niedrig</td>
<td>2 (3,3%)</td>
<td>4 (13,8%)</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die zum Zweck der paarweisen Vergleiche durchgeführte ordinale Regression bestätigt das Bild: Der negative 2LL-Wert erfährt in jedem der Vergleichstests eine beträchtliche Verminderung (Deutschland/USA: von 132,273 zu 112,153; Deutschland/Frankreich: von 128,619 zu 107,809; Frankreich/USA: von 112,472 zu 79,240). Die Signifikanzwerte der Chi-Quadrat-Tests bestätigen einen jeweils deutlichen Erklärungsbeitrag des Modells, (Deutschland/USA: p-Wert = 0,000); Deutschland/Frankreich: p-Wert = 0,000; Frankreich/USA: p-Wert = 0,000).

### Tabelle 5-44: Information zur Modellanpassung der ordinalen Regression - Zentralisation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Modell</th>
<th>-2 Log-Likelihood</th>
<th>Chi-Quadrat</th>
<th>FG</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland vs. USA</td>
<td>Nur konstanter Term</td>
<td>132,273</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Final</td>
<td>112,153</td>
<td>20,120</td>
<td>3</td>
<td>0,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland vs. Frankreich</td>
<td>Nur konstanter Term</td>
<td>128,619</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Final</td>
<td>107,809</td>
<td>20,810</td>
<td>3</td>
<td>0,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich vs. USA</td>
<td>Nur konstanter Term</td>
<td>112,472</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Final</td>
<td>79,240</td>
<td>33,232</td>
<td>3</td>
<td>0,000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Unsere theoretische Vorhersage kann schließlich durch einen Blick auf die Lageschätzter verifiziert werden: Jedem der paarweisen Vergleichstests ist ein statistisch relevanter Signifikanzwert zugeordnet (Deutschland/USA: p-Wert = 0,001 < 0,016); Deutschland/Frankreich: p-Wert = 0,000 < 0,016); Frankreich/USA: p-Wert = 0,000 < 0,016). Die Kovariaten, Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße leisten hingegen keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Variabilität des Index (vgl. Tabellen 5-45, 5-46, 5-47).
### Tabelle 5-45: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zentralisation</th>
<th>Schätzer</th>
<th>Std. Fehler</th>
<th>Wald</th>
<th>FG</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Schwelle</td>
<td>Sehr hoch</td>
<td>-2,740</td>
<td>.959</td>
<td>8,156</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hoch</td>
<td>9,906</td>
<td>.928</td>
<td>.953</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mittel</td>
<td>3,004</td>
<td>1,002</td>
<td>8,990</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Lage</td>
<td>Branche</td>
<td>,342</td>
<td>,200</td>
<td>2,906</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Größe</td>
<td>,075</td>
<td>,150</td>
<td>,249</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland</td>
<td>-1,694</td>
<td>,519</td>
<td>10,653</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>USA</td>
<td>0(a)</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Verknüpfungsfunktion: Logit.
a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

### Tabelle 5-46: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zentralisation</th>
<th>Schätzer</th>
<th>Std. Fehler</th>
<th>Wald</th>
<th>FG</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Schwelle</td>
<td>Sehr hoch</td>
<td>1,211</td>
<td>,737</td>
<td>2,704</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hoch</td>
<td>4,578</td>
<td>,899</td>
<td>25,943</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mittel</td>
<td>6,676</td>
<td>1,125</td>
<td>35,192</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Lage</td>
<td>Branche</td>
<td>,466</td>
<td>,195</td>
<td>5,690</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Größe</td>
<td>,011</td>
<td>,137</td>
<td>,006</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland</td>
<td>2,018</td>
<td>,518</td>
<td>15,192</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Frankreich</td>
<td>0(a)</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Verknüpfungsfunktion: Logit.
a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.

### Tabelle 5-47: Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zentralisation</th>
<th>Schätzer</th>
<th>Std. Fehler</th>
<th>Wald</th>
<th>FG</th>
<th>Sig.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Schwelle</td>
<td>Sehr hoch</td>
<td>-,113</td>
<td>,808</td>
<td>,020</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Hoch</td>
<td>2,993</td>
<td>1,036</td>
<td>8,351</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mittel</td>
<td>5,282</td>
<td>1,157</td>
<td>20,841</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Lage</td>
<td>Branche</td>
<td>,121</td>
<td>,229</td>
<td>,279</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Größe</td>
<td>-,146</td>
<td>,168</td>
<td>,753</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland</td>
<td>3,706</td>
<td>,847</td>
<td>19,145</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Frankreich</td>
<td>0(a)</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Verknüpfungsfunktion: Logit.
a Dieser Parameter wird auf Null gesetzt, weil er redundant ist.
6 SCHLUSS

Die vorliegende Untersuchung sollte auf eine Reihe offener Fragestellungen im Kontext länderspezifischer PA-Strategien erste Antworten zur Verfügung stellen. Im Einzelnen wurde den folgenden Leitfragen nachgegangen:

- In welchem Ausmaß und inwiefern ist die Ausgestaltung von unternehmerischer PA von der sozio-politischen Umwelt geprägt und was sind hierbei die Schlüsselwerte und -strukturen?
- Sofern nicht alle PA-Strategien durch den sozio-politischen Kontext bestimmt sind, können dann einige universale Faktoren identifiziert werden, welche die konkreten nationalen Umstände transzendieren?
- Was sind schließlich die Implikationen unserer Schlussfolgerungen für ein grund- sätzliches Verständnis, gar ein Modell der Beziehungen zwischen sozio-politischen Umweltvariablen und PA-Strategien?


6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Auf die Fragestellungen bezogen lautete das Argument der Arbeit, dass sich Varianzen in den Strategieausprägungen von PA (abhängige Variable) durch unterschiedliche sozio-politische Kontextbedingungen erklären lassen, die hier als handlungsstrukturierende Institutionen operationalisiert wurden (unabhängige Variable). Entsprechend unserem Strategieverständnis – langfristige Zielsetzung, sowie Zuteilung bestehender und erwarteter Ressourcen, die für die Erreichung der Organisationsziele relevant sind – werden die PA-Ressourcen nach Maßgabe
der institutionellen „Vorschläge“ eingesetzt.


Vor diesem Hintergrund nimmt bürgerschaftliches Engagement in etatistischen, pluralistischen und korporatistischen Gesellschaften deutlich unterschiedliche Ausprägungen an (Hypothese 1). So steht in Deutschland offenbar immer noch die Mitwirkung in den konventionellen korporativen Gremien des (Sozial-)Staates im Vordergrund, die Rolle des Bürgerunternehmers dagegen im Schatten der alles überragenden Verantwortungszuschreibungen an den Staat. Sie ist unseren Ergebnissen zufolge nur eingeschränkt zum Bestandteil strategisch ausgerichteten unternehmerischen Handelns geworden. Der politische Ideenhorizont der Vereinigten Staaten hingegen, verträgt sich nur schlecht mit einem Staat, der über die Regelung von Sicherheit und Ordnung hinaus in das Bürger- oder Firmenverhalten eingreift.\textsuperscript{716}

In der Konsequenz ist die politische Selbstregulierungsfähigkeit der Gesellschaft weiter entwickelt; das betrifft auch und vor allem die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen. In Frankreich zuletzt trifft die Corporate-Citizenship-Debatte auf ein spezifisches Staatsmodell, welches Unternehmen vornehmlich die Position eines Steuer- und Beitragszahlers zuweist. Neben dem „(...) jakobinischen Glauben an die Starke des

\textsuperscript{715} Vgl. Hartmann 1995, S. 97.
\textsuperscript{716} Vgl. ebda., S. 79.
Staates\textsuperscript{717}, ist die mangelnde Selbstregulierungsfähigkeit der Zivilgesellschaft dafür verantwortlich, dass die Verantwortung für die Lösung sozialer Probleme überwiegend dem (Zentral-)Staat zugewiesen wird.


Die Rolle der Partizipationsstruktur kommt auch beim Aspekt der Kommunikationsrichtung zum Tragen (Hypothese 4.2). Insgesamt zeigt der Korporatismus „(…) a preference for ‘associational’ solutions to policy problems.“\textsuperscript{719} Pluralismus und Etatismus hingegen „(…) comprise a preference for ‘market’ solutions to policy problems and use marketlike structured associational systems.“\textsuperscript{720} Während Konsultationen und Partizipationen mithin prominente Bestandteile deutscher PA-Strategien sind, haben die Maßnahmen sozio-politischer Interessenpolitik in der Gruppe der französischen und US-amerikanischen Unternehmen eher punktuellen Charakter.

Im Hinblick auf den Umfang von PA-Aktivitäten schließlich, kommen beide Aspekte der Partizipationsstruktur – die Rolle des Staates wie auch die Eigenschaften der organisierten Interessen – zum Tragen (Hypothese 4.3). So erfordern Staatszurückhaltung und Interessen-

\textsuperscript{719} Vgl. van Waarden 1995, S. 336.
\textsuperscript{720} Vgl. ebda., S. 335f.


Anzunehmen ist, dass hierbei weniger der Aspekt des privilegierten Zugangs im Vordergrund steht, als vielmehr der Koalitionsgedanke. Im Kollektiv zielgruppenorientierter Verbände lassen sich unternehmerische Interessen gebündelt (Interessenselektion und -artikulation) und um Gegensätze bereinigt (Interessenaggregation) der Politik vortragen. Es geht also um eine Vorteilsposition auf dem „Markt der Interessen“. Unter Umständen, so muss hier selbstkritisch angemerkt werden, ist die Operationalisierung der Kommunikations-art mit unzureichender Sensibilität für dieses Differenzierung vorgenommen wurde. Eine empirische Durchdringung des vermuteten Zusammenhangs muss jedoch nachfolgenden Studien überlassen werden.


Die Relevanz des institutionellen Pluralismus konnte im Hinblick auf die zeitliche Dimension nachgewiesen werden (Hypothese 3). Es gibt, so haben wir gezeigt, deutliche Unterschiede zwischen den Strategien von Unternehmen, welche in einer Umwelt pluraler Machtzentren angesiedelt sind, und solchen, die in einer Umwelt mit geringer Vetospielerdichte agieren. Nachgewiesen werden konnte, dass Unternehmen im hoch fragmentierten nationalen Institutionensystem der USA und Deutschlands der Früherkennung eine höhere Bedeutung einräumen, als dies bei französischen Unternehmen der Fall ist. Der politische Prozess und das Akteurssystem sind in Frankreich vor dem Hintergrund von Zentralismus und politisch-administrativem Unitarismus durch eine deutlich höhere Erwartungsstabilität und Berechenbarkeit gekennzeichnet. Die Hypertrophie der Exekutive und die Atrophie der kontrollierenden Gegengewalten machen den Ort der Entscheidungsfindung bestimmbarer. Die strategische Gestaltung von PA ist in der Folge weniger antizipativ.


Nicht verifiziert werden konnte dagegen der erwartete Zusammenhang zwischen Machtdispersion und Formalisierung (Hypothese 5.2). Diese organisatorische Teildimension variiert unabhängig vom nationalen Kontext. In Übereinstimmung mit den Axiomen der Organisa-
tionstheorie, erweisen sich die organisatorischen Lösungen hier vielmehr als Funktion der Unternehmensgröße (Beide Größen stehen in einem positiven Zusammenhang).


6.2 Implikationen und Erkenntnisse für die Forschungsziele


Durch die dialektische Vorgehensweise im Rahmen der theoretischen Vororientierung konnte einerseits ein ganzheitliches Verständnis des komplexen Zusammenhangs gewonnen sowie andererseits ein Beitrag zur Strukturierung der Diskussion über die Stellung von PA geleistet werden. Diese zeichnete sich bislang vor allem durch theoretische Unschärfe aus, welche sich vielfach auf der Ebene der Operationalisierungen fortsetzte.

Das theoretische Werkzeug des Neo-Institutionalismus ermöglichte in einem nächsten Schritt die Entindividualisierung dieses strukturellen Rahmens; mit Hilfe der Annahmen seiner ökonomischen Varianten wurde ein analytisches Modell entworfen, welches Institutionen als erklärende, PA-Strategien als Zielvariablen spezifiziert. Die konzeptionellen Bestandteile dieses Modells haben sich weitgehend bewährt: So konnte unsere fünfdimensionale Strategietypologie im Hinblick auf die Unabhängigkeit ihrer Komponenten validiert werden. In Bezug auf die institutionellen Merkmale haben sich Partizipationsstruktur und Machtdispersion als erklä rungskräftige Variablen erwiesen. Der Politikstil – in der konzeptionellen Gestalt der Konfliktregelung – konnte nicht als relevante Variable nachgewiesen werden. Wenngleich mithin einige unserer Annahmen verworfen werden mussten, können unsere theoretischen...


6.3 Resumee: Politikwissenschaft und Public Affairs Forschung


Als problembezogene Disziplin kann die Politikwissenschaft mithin einen Beitrag für beides leisten – die konzeptionelle Durchdringung und Auslegung in Forschung und Lehre einerseits sowie die innovative und problembezogene Praxis von PA andererseits. Es bleibt zu hoffen, dass die Synergien, die durch eine Verbindung der analytischen Kompetenzen beider Disziplinen möglich sind, auch durch diese Untersuchung realisiert werden konnten.

7 LITERATURVERZEICHNIS


Althaus, Marco; Geffken, Michael; Rawe, Sven, Handlexikon Public Affairs, Münster 2001.

Andersen, Uwe; Woyke, Wichard (Hrsg.), Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 2003.


Aspinwall, Mark; Schneider, Gerald, Same menu, separate tables: The institutionalist turn in political science and the study of European integration, in: European Journal of Political Research, Jg. 38, H. 1, 2000, S. 1 –36.


Baudenbacher, Carl, Funktionszuwachs des Staates als wirtschaftsrechtliches Problem, Schweizerische Aktiengesellschaft, Nr.2 1985, S. 57-73.


Bayerische Landeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, München 1994.


Bortz, Jürgen; Döring, Nicola, Forschungsmehtoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg 2006.


Duverger, Maurice, Die politischen Parteien, Tübingen 1959.


Dyllick, Thomas, Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung, Wiesbaden 1989


Evans, Peter B.; Rueschemeyer, Dietrich; Skocpol, Theda (Hrsg.), Bringing the State Back In, Cambridge et al. 1985.


Falter, Jürgen, Behaviorismus, in: Nohlen, Dieter; Schultze, Rainer Olaf (Hrsg.), Lexikon der Politikwissenschaft, Bd. 1, München 2002, S. 73-78.


Fraenkel, Ernst, Das amerikanische Regierungssystem, Opladen 1976.

Frederick, William C., Theories of corporate social performance – Much done, more to do, Working Paper 632, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1986.


Gutenberg, Erich, Produktion, Grundlagen der Betriebswirtschaft, Band 1, Berlin 1951.


Hallermann, Andreas; Kaim, Markus, Parteien im internationalen Vergleich, Erfurt 2003.

Hammann, Peter; Erichson, Bernd, Marktforschung, Stuttgart 2000.


Hartmann, Jürgen, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland im Kontext. Eine Einführung, Wiesbaden 2004, S. 56f.


Hasse, Raimund; Krücken, Georg, Neo-Institutionalismus, Bielefeld 1999.


Hoffmann, Stanley, Decline or Renewal? France Since the 1930s, New York 1974.


Hübner, Emil, Parlament und Regierung in der Bundesrepublik Deutschland, München 2000


Jost, Arnim; Wiedmann, Klaus-Peter, Dialog und Kooperation mit Konsumenten, Arbeitspapier des Instituts für Marketing der Universität Mannheim 98/1993.


Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert, Organisation, Berlin/New York 1992

Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter, Organisation, Stuttgart 2003.


Kilper, Heiderose; Lhotta, Roland, Föderalismus in der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 1996.


Kolinsky, Martin, Continuity and Change in European Society, New York 1974.


Korte, Karl-Rudolf, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, in: Mols, Manfred; Lauth, Hans-Joachim; Wagner, Christian; (Hrsg.), Politikwissenschaft. Eine Einführung, S. 76-98.


Kreikebaum, Hartmut, Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1996.


Lane, Jan-Erik; Errson, Svante, The Institutions of Konkordanz and Corporatism: How closely are they connected?, in: Swiss Political Science Review, Jg.3, H. 1, 1997, S. 1-29.

Laufer, Heinz; Münch, Ursula, Das föderative System der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 1998.


Leif, Thomas; Speth, Rudolf (Hrsg.), Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland; Wiesbaden 2003.


Lehmbruch, Gerhard, Die Rolle der Spitzenverbände im Transformationsprozess, in: Berliner Debatte Initial, Jg. 6, H. 3, 1995, S. 89-105.


Loewenstein, Karl, Verfassungslehre, Tübingen 1975.


Maaß, Frank; Clemens, Reinhard, Corporate Citizenship – Das Unternehmen als „guter Bürger“, Wiesbaden 2002.


Merkel, Peter H.; Raabe, Dieter, Politische Soziologie der USA, Wiesbaden 1977.


Miller, Rupert G. Jr., Grundlagen der angewandten Statistik, München/Wien 1996.


Nohlen, Dieter Wahlsysteme der Welt, München 1978.


Post, James E., Corporate Behavior and Social Change, Reston 1978.


Rousseau, Jean-Jacques, Abhandlung über den Ursprung und die Ursachen der Ungleichheit (Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes, 1754), in: Ritter,

Rudzio, Wolfgang, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, Opladen 2000.


Sartori, Giovanni, Parties and party systems. A framework for analysis, Cambridge 1976


Schmitter, Philippe C; Lehbruch, Gerhard (Hrsg.), Trends Towards Corporatist Intermediation, London 1979


Schubert, Renate; Littmann-Wernli, Sabina; Tingler, Philipp, Corporate Volunteering. Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit, Bern et al. 2002.


Schulze, Peter M., Beschreibende Statistik, München/Wien 2003.

Schütze, Rolf A., Schiedsgericht und Schiedsverfahren, München 1999.


Seiffert, Helmut; Radnitzky, Gerard, Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München 1992.


Literaturverzeichnis


URL


„The 500 largest Companies in France“, URL: http://www.top500.de/g0033000.htm, letzte Überprüfung am 12.06.2007.


ANHANG A: Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Untersuchungsablauf .............................................................................................. 19
Abbildung 3-1: Leistungsbereiche des PA-Managements .............................................................. 53
Abbildung 3-2: Strukturmodell Unternehmung und sozio-politische Umwelt .............................. 54
Abbildung 3-3: Vom Stakeholder zur Institution ............................................................................. 56
Abbildung 3-4: Idealtypische Anordnung neoinstitutionalistischer Theorienvarianten .......... 57
Abbildung 3-5: Akteure und Institutionen – der Wirkungszusammenhang .................................. 71
Abbildung 3-6: Ethische Grundkonzepte der Unternehmung ...................................................... 108
Abbildung 3-7: Interaktive Strategien ........................................................................................... 111
Abbildung 3-8: Zuordnung der Verfahren .................................................................................. 112
Abbildung 3-9: Instrumentenvergleich - Kommunikationsrichtung ........................................... 115
Abbildung 3-10: Analytisches Modell ......................................................................................... 121
Abbildung 5-1: Boxplots – Ethische Dimension ........................................................................... 179
Abbildung 5-2: Boxplots – Interaktive Dimension ......................................................................... 182
Abbildung 5-3: Boxplots – Zeitliche Dimension ......................................................................... 185
Abbildung 5-4: Boxplots - Kommunikationsrichtung .................................................................... 190
Abbildung 5-5: Boxplots – Umfang in Mitarbeitern ................................................................. 193
Abbildung 5-6: Stabsdiagramm - Spezialisierung ....................................................................... 197
Abbildung 5-7: Boxplots – Formalisierung .................................................................................. 200
Abbildung 5-8: Stabsdiagramm- Zentralisation ......................................................................... 203
ANHANG B: Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Unternehmensrelevante Felder politischer Aktivität ........................................... 48
Tabelle 3-2: Überblick über die Ansätze des Neoinstitutionalismus ........................................... 66
Tabelle 3-3: Formale und informale Institutionen ................................................................. 68
Tabelle 3-4: Staat und Interessengruppen im Korporatismus, Pluralismus und Etatismus...... 78
Tabelle 3-5: Instrumentenverordnung – Ethische Dimension ................................................. 109
Tabelle 3-6: Direkte, indirekte und öffentlichkeitsbezogene Lobbyinginstrumente.............. 116
Tabelle 3-7: Zuordnung der Organisationsformen - Spezialisierung..................................... 117
Tabelle 4-1: Zieldimensionen und Fragebogenitems ............................................................. 134
Tabelle 4-2: Die Struktur der Differenzmethode ................................................................... 136
Tabelle 5-1: Vetospieler in Deutschland und Frankreich nach Colomer ......................... 148
Tabelle 5-2: Vetospieler in Deutschland, Frankreich und den USA ...................................... 161
Tabelle 5-3: Abmeldungsgründe ............................................................................................ 166
Tabelle 5-4: Rücklauf nach Branchen .................................................................................... 167
Tabelle 5-5: Chi-Quadrat Werte - Branchen ........................................................................ 168
Tabelle 5-6: Rücklauf nach Größenklassen............................................................................ 169
Tabelle 5-7: Chi-Quadrat Werte - Größenklassen ................................................................. 169
Tabelle 5-8: Position der Umfrageteilnehmer ....................................................................... 170
Tabelle 5-9: Organisatorischer Bereich der Umfrageteilnehmer ........................................... 171
Tabelle 5-10: Hauptkomponentenanalyse ............................................................................. 172
Tabelle 5-11: Mittelwertvergleich – Ethische Dimension ..................................................... 179
Tabelle 5-12: Einfaktorielle ANOVA – Ethische Dimension ................................................ 180
Tabelle 5-13: ANCOVA – Ethische Dimension .................................................................. 180
Tabelle 5-14: ANCOVA ohne Branche - Ethische Dimension............................................. 181
Tabelle 5-15: Paarweise Vergleiche – Ethische Dimension .................................................. 181
Tabelle 5-16: Mittelwertvergleich – Interaktive Dimension .................................................. 183
Tabelle 5-17: ANOVA – Interaktive Dimension ................................................................. 183
Tabelle 5-18: ANCOVA – Interaktive Dimension ................................................................. 184
Tabelle 5-19: Mittelwertvergleich – Zeitliche Dimension ..................................................... 185
Tabelle 5-20: ANOVA – Zeitliche Dimension ...................................................................... 186
Tabelle 5-21: ANCOVA – Zeitliche Dimension .................................................................... 186
Tabelle 5-22: Paarweise Vergleiche – Zeitliche Dimension .................................................. 187
<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabelle</th>
<th>Titel</th>
<th>Seite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5-23</td>
<td>Mittelwertvergleich - Kommunikationsart</td>
<td>188</td>
</tr>
<tr>
<td>5-24</td>
<td>Korrigierte Mittelwertschätzungen - Kommunikationsart</td>
<td>188</td>
</tr>
<tr>
<td>5-25</td>
<td>Mittelwertvergleich - Kommunikationsrichtung</td>
<td>190</td>
</tr>
<tr>
<td>5-26</td>
<td>ANOVA - Kommunikationsrichtung</td>
<td>191</td>
</tr>
<tr>
<td>5-27</td>
<td>ANCOVA – Kommunikationsrichtung</td>
<td>191</td>
</tr>
<tr>
<td>5-28</td>
<td>Paarweise Vergleiche - Kommunikationsrichtung</td>
<td>192</td>
</tr>
<tr>
<td>5-29</td>
<td>Mittelwertvergleich - Umfang in PA-Mitarbeitern</td>
<td>194</td>
</tr>
<tr>
<td>5-30</td>
<td>ANOVA - Umfang in PA-Mitarbeitern</td>
<td>194</td>
</tr>
<tr>
<td>5-31</td>
<td>ANCOVA - Umfang in PA-Mitarbeitern</td>
<td>195</td>
</tr>
<tr>
<td>5-32</td>
<td>ANCOCA ohne Branche - Umfang in PA-Mitarbeitern</td>
<td>195</td>
</tr>
<tr>
<td>5-33</td>
<td>Paarweise Vergleiche - Umfang in PA-Mitarbeitern</td>
<td>196</td>
</tr>
<tr>
<td>5-34</td>
<td>Häufigkeitsverteilung - Spezialisierung</td>
<td>197</td>
</tr>
<tr>
<td>5-35</td>
<td>Modellanpassung der ordinalen Regression - Spezialisierung</td>
<td>198</td>
</tr>
<tr>
<td>5-36</td>
<td>Lageschätzer: Deutschland/USA - Spezialisierung</td>
<td>199</td>
</tr>
<tr>
<td>5-37</td>
<td>Lageschätzer: Deutschland/Frankreich - Spezialisierung</td>
<td>199</td>
</tr>
<tr>
<td>5-38</td>
<td>Lageschätzer: Frankreich/USA - Spezialisierung</td>
<td>199</td>
</tr>
<tr>
<td>5-39</td>
<td>Mittelwertvergleich - Formalisierung</td>
<td>201</td>
</tr>
<tr>
<td>5-40</td>
<td>ANOVA - Formalisierung</td>
<td>201</td>
</tr>
<tr>
<td>5-41</td>
<td>ANCOVA - Formalisierung</td>
<td>202</td>
</tr>
<tr>
<td>5-42</td>
<td>ANCOVA ohne Branche - Formalisierung</td>
<td>202</td>
</tr>
<tr>
<td>5-43</td>
<td>Häufigkeitsverteilung – Zentralisation</td>
<td>204</td>
</tr>
<tr>
<td>5-44</td>
<td>Modellanpassung der ordinalen Regression - Zentralisation</td>
<td>204</td>
</tr>
<tr>
<td>5-45</td>
<td>Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation</td>
<td>205</td>
</tr>
<tr>
<td>5-46</td>
<td>Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation</td>
<td>205</td>
</tr>
<tr>
<td>5-47</td>
<td>Lageschätzer: Deutschland/USA - Zentralisation</td>
<td>205</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Betreff: Eine Umfrage der Universität Tübingen und der Columbia University, NY

Sehr geehrte(r) Frau/Herr xy,


Für den Erfolg meiner Dissertation ist es von großer Wichtigkeit, Sie zum Public Affairs Management (auch Unternehmens- / Konzernkommunikation, Politik & Gesellschaftsabteilung etc.) Ihres Unternehmens zu befragen. Im Anhang finden Sie meinen Fragebogen im PDF-Format zum Ausdrucken (Rücksendeananschrift sh. Deckblatt). Unter folgendem Link können Sie den Fragebogen auch online ausfüllen:

www.publicaffairs-survey.com

Die Ergebnisse der statistischen Auswertung stelle ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Das Ausfüllen des Fragebogens benötigt nicht länger als 15 Minuten. Die Befragung erfolgt anonym, d.h. Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen und einzelne Personen sind ausgeschlossen.

Wenn Sie Interesse an einer Zusammenfassung der Auswertungsergebnisse haben, teilen Sie mir dies bitte mit. Auch für weitere Fragen stehe ich Ihnen unter is2189@columbia.edu gerne zur Verfügung.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie den ausgefüllten Fragebogen bis Ende September 2006 zurückschicken könnten. Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung,

Isabel Schauerte
(Dipl.-Politologin)

------------------

Isabel Schauerte
Doktorstudentin
Eberhard Karls Universität Tübingen
(Prof. Dr. Josef Schmid)

Visiting Scholar
Columbia Graduate School of Business
(Prof. Raymond Horton)
ANHANG D: Erinnerungsschreiben

Betreff: Fragebogen zum Public Affairs Management

Sehr geehrte(r) Frau/Herr xy,

ich möchte mich Ihnen mit meinem Anliegen noch einmal in Erinnerung bringen: Vor etwa vier Wochen haben Sie von mir per Email einen Fragebogen zum Public Affairs Management Ihres Unternehmens erhalten.


Im Anhang finden Sie noch einmal den Fragebogen im PDF-Format zum Ausdrucken (Rücksendeanschrift siehe Deckblatt). Unter folgendem Link können Sie den Fragebogen auch online ausfüllen:

www.publicaffairs-survey.com

Wenn Sie an einer Zusammenfassung der Auswertungsergebnisse interessiert sind, teilen Sie mir dies bitte mit. Auch für weitere Fragen stehe ich Ihnen unter is2189@columbia.edu gerne zur Verfügung.

Ganz herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung,

Isabel Schauerte
(Dipl.-Politologin)

------------------

Isabel Schauerte
Doktorstudentin Eberhard Karls Universität Tübingen (Prof. Dr. Josef Schmid)
Visiting Scholar Columbia Graduate School of Business (Prof. Raymond Horton)
ANHANG F: Fragebogen
GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

HINWEISE ZUM AUSFÜLLEN


Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen an eine der folgenden Adressen:

Eberhard Karls Universität Tübingen
Institut für Politikwissenschaften
Prof. Dr. Josef Schmid
z.Hd. Isabel Schauerte
Melanchthonstrasse 36
D-72074 Tübingen
Germany

Columbia Graduate School of Business
Prof. Raymond Horton
Attn: Isabel Schauerte
3022 Broadway
Uris Hall 725
New York, NY 10027
U.S.A.


VIELEN DANK FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG!

Isabel Schauerte
Dipl.-Politologin
GESSELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

1. ALLGEMEINE INFORMATIONEN

1. Datum des Interviews:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tag</th>
<th>Monat</th>
<th>Jahr</th>
</tr>
</thead>
</table>

2. Ort des Interviews:

   ______________________________________

3. Position des Interviewpartners:

   ______________________________________

4. Branche Ihres Unternehmens:
   - Automobil
   - Banken
   - Bauindustrie
   - Chemie
   - Energie & Rohstoffe
   - Finanzdienstleistungen
   - Handel
   - Industriegüter und -maschinen
   - Nahrungsmittel & Tabak
   - Konsumgüter (Kleidung, Möbel, Freizeitgüter)
   - Medien
   - Pharma & Gesundheit
   - Software
   - Technologie
   - Telekommunikation
   - Transport & Logistik
   - Versicherungen
   - Versorger (Elektrizität-, Wasser-, Öl- und Gasversorger)
   - Andere Branche (bitte angeben): ________________________

5. Mitarbeiterzahl Ihres Unternehmens:
   a.) Am Standort: __________________________________ Mitarbeiter
   b.) Insgesamt: __________________________________ Mitarbeiter
III. INSTRUMENTE DES PA-MANAGEMENT

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Instrumente des PA-Managements in Ihrem Unternehmen.

Analyseinstrumente

9. Wie bewerten Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens gesellschaftspolitische Anliegen frühzeitig zu erkennen und analysieren (z.B. Issue Management, Stakeholder Analyse)?

(Fähigkeit überhaupt nicht entwickelt) → (Fähigkeit sehr hoch entwickelt)

□ □ □ □ □ □

Corporate Social Responsibility (CSR)

10. Wie aktiv ist Ihr Unternehmen jeweils in den folgenden CSR-Bereichen?

(überhaupt nicht aktiv) → (sehr aktiv)

1 2 3 4 5 6

- Spenden
- Sponsoring
- Unternehmensstiftungen
- Verhaltensgrundsätze
- Freiwillige Selbstverpflichtung
- Mitarbeiter Freiwilligenprogramme (Corporate Volunteering)
- Zweckgebundenes Marketing (Cause Related Marketing)
- Öffentlich Private Partnerschaften (Public Private Partnerships)
- Partnerschaften mit gesellschaftlichen Interessengruppen
- Andere Bereiche (bitte angeben)

______________________________
GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

11. Welchen Zeithorizont hat das CSR-Engagement Ihres Unternehmens mehrheitlich?
(bitte nur einmal ankreuzen)
☐ Eher kurzfristig (0-1 Jahr)
☐ Eher mittelfristig (1-3 Jahr(e))
☐ Eher langfristig (mehr als 3 Jahre), (bitte angeben): _____ Jahre

Lobbying

12. Wie aktiv ist Ihr Unternehmen im Bereich Lobbying?

(überhaupt nicht aktiv) → (sehr aktiv)

1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Wenn Ihr Unternehmen Lobbyingaktivitäten durchführt, wie häufig wird jede der folgenden Taktiken angewandt?

(niemals) → (sehr häufig)

1 2 3 4 5 6
• Direkte und persönliche Kommunikation
  mit Beamten oder Politikern
  (Persönliche Gespräche, Telefonate etc.) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
• Anhörungen vor Ausschüssen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
• Beauftragung von Gutachten oder
  Forschungsprojekten ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
• Parteien- oder Wahlkampffinanzierung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
• Anzeigen/Werbung für Interessenpositionen zur Generierung
  öffentlicher Unterstützung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
• Grassroots Lobbying (Initierung von Massenbrief-,
  Fax- oder Telefonaktionen) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
• Mobilisierung von Verbänden
  oder Kammern ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
• Organisation von Protesten, Versammlungen
  oder Demonstrationen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
• Andere Taktiken (bitte angeben):

_____________________________________________________________________
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
GESSELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

Konsultationen und Partizipation

14. Wie häufig konsultiert Ihr Unternehmen die für seine Interessen relevante gesellschaftlichen Interessengruppen oder Vertreter politischer Institutionen, um dere Meinung einzuholen?
   □ Niemals
   □ Einmal im Jahr
   □ Zweimal im Jahr
   □ Viermal im Jahr
   □ Rund (bitte angeben): [ ] [ ] [ ] [ ] mal im Jahr

15. Wie stark bewerten Sie den Einfluss, den gesellschaftliche Interessengruppen und Vertreter politischer Institutionen auf Entscheidungen Ihres Unternehmens ausüben (i.e. Form von persönlicher Beteiligung z.B. in den Aufsichtsorganen oder eine Kapitalbeteiligung)?
   (überhaupt kein Einfluss) → (sehr starker Einfluss)
   □ □ □ □ □ □

Rechtsmittel

16. Welche Bedeutung haben in Ihrem Unternehmen die folgende Verfahrensalternativen im Falle eines Konflikts mit gesellschaftlichen Interessengruppe oder Vertretern politischer Institutionen?
   (überhaupt keine Bedeutung) → (sehr große Bedeutung)
   □ □ □ □ □ □
   - Mediationsverfahren
   - Schiedsrichterliche Verfahren
   - Gerichtsverfahren
GESSELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

IV. ORGANISATION DES PA-MANAGEMENT

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Organisation von Public Affairs Aufgaben in Ihrem Unternehmen.

Spezialisierung und Zentralisierung

17. Wer ist für die PA-Arbeit in Ihrem Unternehmen verantwortlich? (bitte nur einmal ankreuzen)
☐ Unternehmensspitze/Vorstand
☐ Eigene Stabsabteilung
☐ Stabsabteilung, die auch für andere Aufgaben verantwortlich ist (bitte Aufgaben angeben): ________________________
☐ Verschiedene Funktionseinheiten (bitte angeben): ________________________
☐ Nicht institutionalisiert, wird von Fall zu Fall entschieden
☐ Wird extern erledigt (Berater, Agenturen, Kanzleien etc.)
☐ Sonstiges (bitte angeben): ________________________

18. An wen berichtet der höchstrangige Verantwortliche für PA in Ihrem Unternehmen? (bitte nur einmal ankreuzen)
☐ Direkter Bericht an den Vorstand
☐ An die 1. Managementebene unter der Vorstandsebene
☐ An die 2. Managementebene unter der Vorstandsebene
☐ An die 3. Managementebene unter der Vorstandsebene
☐ An die (bitte angeben): ________________________ Managementebene unter der Vorstandsebene

Formalisierung

19. Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die Verfahrensregeln für PA in Ihrem Unternehmen zu? (bitte nur einmal ankreuzen)
☐ Alle Abläufe unterliegen festen Regeln, die schriftlich fixiert sind
☐ Ein Großteil der Abläufe ist geregelt und schriftlich fixiert
☐ Ein Großteil der Abläufe wird ad hoc geregelt
☐ Alle Abläufe werden ad hoc geregelt
GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

20. Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die Zuständigkeitsregeln für PA in Ihrem Unternehmen zu? (bitte nur einmal ankreuzen)
☐ Die Zuständigkeiten sind exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert
☐ Ein Großteil der Zuständigkeiten ist exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert
☐ Ein Großteil der Zuständigkeiten ist nicht zugeschrieben
☐ Die Zuständigkeiten sind gar nicht zugeschrieben und schriftlich fixiert

Ressourcen: Mitarbeiter und Budget

21. Ist in Ihrem Unternehmen festgelegt worden, dass ein bestimmter Anteil des Umsatzes resp. des Gewinns in PA-Aktivitäten investiert wird?
☐ Nein
☐ Ja (bitte angeben):
   • ______ Prozent des Umsatzes
   • ______ Prozent des Gewinns

22. Wie groß war das Budget für die PA-Aktivitäten Ihres Unternehmens (am Standort) im letzten Fiskaljahr? (bitte nur einmal ankreuzen)
☐ Bis zu 200.000 Euro
☐ Mehr als 200.000 Euro bis 400.000 Euro
☐ Mehr als 400.000 Euro bis 800.000 Euro
☐ Mehr als 800.000 Euro bis 1,6 Mio Euro
☐ Mehr als 1,6 Mio Euro bis 4 Mio Euro
☐ Mehr als 4 Mio Euro bis 8 Mio Euro
☐ Mehr als 8 Mio Euro bis 12 Mio Euro
☐ Mehr als 12 Mio Euro bis 16 Mio Euro
☐ Mehr als 16 Mio Euro

23. Wie viele Mitarbeiter beschäftigten sich hauptsächlich oder ausschließlich mit Public Affairs in Ihrem Unternehmen (am Standort)?
   ______ Mitarbeiter
GESELLSCHAFTLICHE UND POLITISCHE BEZIEHUNGEN MANAGEN

24. Raum für weitere Bemerkungen: (bitte in Druckbuchstaben)


ENDE DES FRAGEBOGENS

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Wenn Sie eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten möchten, senden Sie mir bitte eine E-Mail an:

is2189@columbia.edu
### ANHANG G: Kodierungsplan

#### Ethische Dimension (Frage 10 und 11)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Kategorien</th>
<th>Kodierung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frage 10</td>
<td>„Gewinnorientiert“: Wenn alle Instrumente den Wert 4 oder einen darunter liegenden Wert erhalten.</td>
<td>-2</td>
<td>CSR_Instr</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Sponsor“: Wenn mindestens eines der Sponsor-Instrumente (Spenden, Sponsoring, Zweckgebundenes Marketing, Verhaltensgrundsätze) den Wert 6 oder alle den Wert 5 erhalten</td>
<td>-1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Partner“: Wenn mindestens eines der Partner-Instrumente (Betriebliche Freiwilligenprogramme, Freiwillige Selbstverpflichtungen) den Wert 6 oder alle den Wert 5 erhalten</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>„Bürger“: Wenn mindestens eines der Bürger-Instrumente (Stiftungen, Öffentlich-Private Partnerschaften, Partnerschaften mit gesellschaftlichen Interessengruppen) den Wert 6 oder alle den Wert 5 erhalten.</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frage 11</td>
<td>Eher kurzfristiger Zeithorizont (0-1 Jahr)</td>
<td>-2</td>
<td>CSR_Zeit</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Eher mittelfristiger Zeithorizont (1-3 Jahr(e))</td>
<td>-1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Eher langfristiger Zeithorizont (mehr als drei Jahre)</td>
<td>+1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sehr langfristiger Zeithorizont (über 6 Jahre)</td>
<td>+2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>INDEX der ethischen Dimension = CSR_Instr + CSR_Zeit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Interaktive Dimension (Frage 8 und 16)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Kategorien</th>
<th>Kodierung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frage 8</td>
<td>Konfliktvermeidungsstrategie</td>
<td>-3 -2 -1 +1 +2 +3</td>
<td>KonfVerST</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kompromissstrategie</td>
<td>+3 +2 +1 -1 -2 -3</td>
<td>KompSt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anpassungsstrategie</td>
<td>+3 +2 +1 -1 -2 -3</td>
<td>AnpSt</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Konfrontationsstrategie</td>
<td>-3 -2 -1 +1 +2 +3</td>
<td>KonfrSt</td>
</tr>
<tr>
<td>Frage 16</td>
<td>Mediation</td>
<td>+3 +2 +1 -1 -2 -3</td>
<td>Med</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Schiedsrichterliche Verfahren</td>
<td>-1,5 -1 -0,5 +0,5 +1 +1,5</td>
<td>Schied</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Gerichtsverfahren</td>
<td>-3 -2 -1 +1 +2 +3</td>
<td>Gericht</td>
</tr>
<tr>
<td>INDEX der interaktiven Dimension = (2<em>AnpSt) + KompSt + KonfVerSt + (2</em>KonfrSt) + (Med+ Schied + Gericht) :7,5 * 18</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Zeitliche Dimension (Frage 7 und 9)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Kategorien</th>
<th>Kodierung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frage 7</td>
<td>Relative Einstufung der Wartestrategie</td>
<td>1 2 1 2 3 3</td>
<td>RePro</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Relative Einstufung der Vorfeld-Strategie</td>
<td>2 1 3 3 1 2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Relative Einstufung der Interaktionsstrategie</td>
<td>3 3 2 1 2 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frage 9</td>
<td>Bewertung der Früherkennungskapazitäten</td>
<td>1 2 3 4 5 6</td>
<td>FrühKap</td>
</tr>
</tbody>
</table>

INDEX der zeitlichen Dimension = RePro + FrühKap

Kommunikationsrichtung (Frage 6, 12, 14, 15)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Kategorien</th>
<th>Kodierung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frage 6</td>
<td>PA als Fenster in das Unternehmen hinein</td>
<td>2 1 3 3 1 2</td>
<td>MonDi</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>PA als Fenster aus dem Unternehmen hinaus</td>
<td>1 2 1 2 3 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>PA als Schnittstelle</td>
<td>3 3 2 1 2 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frage 12</td>
<td>Bewertung von Lobbyiny-Aktivitäten</td>
<td>+3 +2 +1 -1 -2 -3</td>
<td>Lob</td>
</tr>
<tr>
<td>Frage 14</td>
<td>Niemals(Konsultationen)</td>
<td>-1,5</td>
<td>Kons</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Einmal im Jahr (Konsultationen)</td>
<td>-1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zweimal im Jahr (Konsultationen)</td>
<td>-0,5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Viertmal im Jahr (Konsultationen)</td>
<td>+0,5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bis 12mal im Jahr (Konsultationen)</td>
<td>+1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Über 12mal im Jahr (Konsultationen)</td>
<td>+1,5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frage 15</td>
<td>Bewertung von Partizipationen</td>
<td>-3 -2 -1 +1 +2 +3</td>
<td>Part</td>
</tr>
</tbody>
</table>

INDEX der Kommunikationsrichtung: = MonDi * 2,5 + (Lob + Kon + Part) (Range von .... bis ....)

Kommunikationsart (Frage 13)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Kategorien</th>
<th>Kodierung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frage 13</td>
<td>Direkte und persönliche Kommunikation</td>
<td>Nicht kodiert</td>
<td>Dir_1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anhörungen vor Ausschüssen</td>
<td>Nicht kodiert</td>
<td>Dir_2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Beauftragung von Gutachten</td>
<td>Nicht kodiert</td>
<td>Dir_3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Parteien- oder Wahlkampffinanzierung</td>
<td>Nicht kodiert</td>
<td>Dir_4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mobilisierung von Verbänden/Kammern</td>
<td>Nicht kodiert</td>
<td>Indir_1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Organisation von Protesten/Versammlungen</td>
<td>Nicht kodiert</td>
<td>Öff_1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Grassroots-Lobbying</td>
<td>Nicht kodiert</td>
<td>Öff_2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anzeigen/Werbung für Interessenpositionen</td>
<td>Nicht kodiert</td>
<td>Öff_3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Keine einheitlicher Index, sondern Vergleich zwischen den folgenden Teil-Indizes:
- Index _Dir: Σ (Dir_1, Dir_2, Dir_3, Dir_4) : 2
- Index _Indir: Indir_1 * 2
- Index _Öff: Σ (Öff_1, Öff_2, Öff_3 *2/3)
### Spezialisierung (Frage 17)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Kategorien</th>
<th>Kodierung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frage 17</td>
<td>Unternehmensspitze/Vorstand</td>
<td>1</td>
<td>Spez</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Eigene Stabsabteilung</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Stabsabteilung, die daneben auch für andere Aufgaben verantwortlich ist (plus 1 zusätzliche Angabe)</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Verschiedene Funktionseinheiten (plus 1 zusätzliche Angabe)</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Stabsabteilung, die daneben auch für andere Aufgaben verantwortlich ist (plus 2 und mehr zusätzliche Angaben)</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Verschiedene Funktionseinheiten (plus 2 und mehr zusätzliche Angaben)</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Nicht institutionalisiert</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Wird extern erledigt</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Zentralisation (Frage 17 und 18)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Kategorien</th>
<th>Kodierung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frage 17</td>
<td>Verantwortlichkeit der Unternehmensspitze/Vorstand</td>
<td>1</td>
<td>Spez</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Verantwortlichkeit einer eigenen Stabsabteilung</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frage 18</td>
<td>Direkter Bericht an den Vorstand</td>
<td>2</td>
<td>BeVer</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bericht an die 1. Managementebene</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Bericht an die 2. Managementebene</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Formalisierung (Frage 19 und 20)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Item</th>
<th>Kategorien</th>
<th>Kodierung</th>
<th>Bezeichnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Frage 19</td>
<td>Alle Abläufe unterliegen festen Regeln, die schriftlich fixiert sind</td>
<td>+2</td>
<td>ForZu</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ein Großteil der Abläufe ist geregelt und schriftlich fixiert</td>
<td>+1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ein Großteil der Abläufe wird ad-hoc geregelt</td>
<td>-1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Alle Abläufe werden ad-hoc geregelt</td>
<td>-2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frage 20</td>
<td>Die Zuständigkeiten sind exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert</td>
<td>+2</td>
<td>ForAb</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ein Großteil der Zuständigkeiten ist exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert</td>
<td>+1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ein Großteil der Zuständigkeiten ist nicht zugeschrieben</td>
<td>-1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Die Zuständigkeiten sind gar nicht zugeschrieben und schriftlich fixiert</td>
<td>-2</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

INDEX der Formalisierung = ForZu + ForAb
ANHANG H: Deskription der Items

**Frage 6:** Bitte ordnen Sie die folgenden Funktionen von Public Affairs einem Rang zwischen 1 und 2 zu, wobei 1 die wichtigste Funktion aus Sicht Ihres Unternehmens ist.

- Public Affairs ist ein Fenster in das Unternehmen hinein, um Transparenz, Legitimität und Vertrauen für gesellschaftspolitische Stakeholder zu schaffen.

**Häufigkeitsverteilung - Frage 6.1**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einstufung</th>
<th>Deutschland (n=61)</th>
<th>USA (n=32)</th>
<th>Frankreich (n=28)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
<td>Anzahl</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>12</td>
<td>19,7</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>22</td>
<td>36,1</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Public Affairs ist ein Fenster aus dem Unternehmen hinaus, durch welches die Meinungen und Anliegen gesellschaftspolitischer Stakeholder beeinflusst werden können.

**Häufigkeitsverteilung - Frage 6.2**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einstufung</th>
<th>Deutschland (n=61)</th>
<th>USA (n=32)</th>
<th>Frankreich (n=28)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
<td>Anzahl</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>9,8</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>23</td>
<td>37,7</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Eine Deskription der Fragen 1, 2, 3, 4 und 5 ist in den Kapiteln 5.2.1 und 5.2.2 erfolgt.
- Public Affairs ist eine Schnittstelle, welche den Dialog zwischen dem Unternehmen und gesellschaftspolitischen Stakeholdern organisiert

Häufigkeitsverteilung - Frage 6.3

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einstufung</th>
<th>Länder</th>
<th>Deutschland (n=61)</th>
<th>USA (n=32)</th>
<th>Frankreich (n=28)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>38</td>
<td>7</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2</td>
<td>13</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>16</td>
<td>11</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Frage 6.3: Bitte ordnen Sie die folgenden Strategien einem Rang zwischen 1 und 3 zu, wobei 1 die am häufigsten angewandte Strategie Ihres Unternehmens gegenüber gesellschaftspolitischen Stakeholdern ist.

- Mein Unternehmen wartet bis sich Stakeholder mit ihren Anliegen an uns wenden, bevor wir Pläne entwickelt, um problemorientiert und adäquat reagieren zu können.

Häufigkeitsverteilung - Frage 7.1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einstufung</th>
<th>Länder</th>
<th>Deutschland (n=61)</th>
<th>USA (n=32)</th>
<th>Frankreich (n=28)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2</td>
<td>4,9</td>
<td>-</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3</td>
<td>90,2</td>
<td>93,8</td>
<td>64,3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- Mein Unternehmen versucht bereits im Vorfeld Pläne für die Auseinandersetzung mit relevanten Stakeholdern zu entwickeln, um auf jedes Szenario vorbereitet zu sein.

**Häufigkeitsverteilung - Frage 7.2**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einstufung</th>
<th>Länder</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland (n=61)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Mein Unternehmen versucht seine Stakeholder-Beziehungen über die Zeit hinweg zu entwickeln, so dass im Falle einer Auseinandersetzung bereits Kontakte vorhanden sind.

**Häufigkeitsverteilung - Frage 7.3**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Einstufung</th>
<th>Länder</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland (n=61)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Frage 8: Welche Bedeutung haben in Ihrem Unternehmen die folgenden Strategien im Falle einer Interessendifferenz mit gesellschaftspolitischen Stakeholdern? (Jeweils sechsstufige Likertskalen von „überhaupt keine Bedeutung“ bis „sehr große Bedeutung“)**

- Konfliktvermeidungsstrategie

**Deskription - Frage 8.1**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>60</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4,23</td>
<td>1,454</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4,19</td>
<td>1,306</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>4,29</td>
<td>1,150</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- **Kompromissstrategie**

**Deskription - Frage 8.2**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std. Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>60</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,85</td>
<td>1,147</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>4,16</td>
<td>1,194</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>3,96</td>
<td>0,922</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Anpassungsstrategie**

**Deskription - Frage 8.3**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std. Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>60</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,08</td>
<td>1,124</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,69</td>
<td>1,148</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>4,29</td>
<td>1,182</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- **Konfrontationsstrategie**

**Deskription - Frage 8.4**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std. Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>60</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,08</td>
<td>1,124</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,63</td>
<td>1,129</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>4,25</td>
<td>1,175</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Frage 9:** Wie bewerten Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens gesellschaftspolitische Anliegen frühzeitig zu erkennen und zu analysieren (z.B. Issue Management, Stakeholder-Analyse)? (Sechsstufige Likertskala von „Fähigkeit überhaupt nicht entwickelt“ bis „Fähigkeit sehr hoch entwickelt“)

**Deskription - Frage 9**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std. Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>4,49</td>
<td>1,043</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>4,41</td>
<td>1,132</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>3,89</td>
<td>1,133</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 10: Wie aktiv ist Ihr Unternehmen jeweils in den folgenden CSR-Bereichen? (Jeweils sechsstufige Likertskalen von „überhaupt nicht aktiv“ bis „sehr aktiv“)

- Spenden

**Deskription - Frage 10.1**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3.72</td>
<td>1.253</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>5.31</td>
<td>1.120</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3.29</td>
<td>1.560</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Sponsoring

**Deskription - Frage 10.2**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3.85</td>
<td>1.493</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>4.63</td>
<td>1.185</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3.57</td>
<td>1.620</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Unternehmensstiftungen

**Deskription - Frage 10.3**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3.21</td>
<td>1.845</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4.59</td>
<td>1.881</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>32</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4.59</td>
<td>1.881</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Verhaltensgrundsätze

**Deskription - Frage 10.4**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4.74</td>
<td>1.365</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>5.63</td>
<td>1.833</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4.18</td>
<td>1.416</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- Freiwillige Selbstverpflichtung

### Deskription - Frage 10.5

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4,30</td>
<td>1,487</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>31</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>5,06</td>
<td>1,153</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,86</td>
<td>1,860</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Mitarbeiter Freiwilligenprogramme (Corporate Volunteering)

### Deskription - Frage 10.6

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,08</td>
<td>1,487</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4,88</td>
<td>1,362</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,18</td>
<td>1,867</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Zweckgebundenes Marketing (Cause Related Marketing)

### Deskription - Frage 10.7

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,46</td>
<td>1,421</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,31</td>
<td>1,306</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>2,75</td>
<td>1,456</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Öffentlich Private Partnerschaften (Public Private Partnerships)

### Deskription - Frage 10.8

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,15</td>
<td>1,740</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,88</td>
<td>1,540</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,54</td>
<td>1,666</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- Partnerschaften mit gesellschaftlichen Interessengruppen

**Deskription - Frage 10.9**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,66</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>USA</td>
<td>32</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>4,63</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>2,82</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Frage 11: Welchen Zeithorizont hat das CSR-Engagement Ihres Unternehmens mehrheitlich?**

**Häufigkeitsverteilung - Frage 11**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Deutschland</th>
<th>USA</th>
<th>Frankreich</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Eher kurzfristig (0-1 Jahr)</td>
<td>2</td>
<td>-</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Eher mittelfristig (1-3 Jahr(e))</td>
<td>36</td>
<td>12</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Eher langfristig (mehr als 3 Jahre)</td>
<td>15</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Sehr langfristig (mehr als 6 Jahre)</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Frage 12: Wie aktiv ist Ihr Unternehmen im Bereich Lobbying?** (Sechsstufige Likertskala von „überhaupt nicht aktiv“ bis „sehr aktiv“)

**Deskription - Frage 12**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland</td>
<td>60</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,92</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>USA</td>
<td>31</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>4,74</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,82</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 13: Wenn Ihr Unternehmen Lobbyingaktivitäten durchführt, wie häufig wird jede der folgenden Taktiken angewandt? (Jeweils sechsstufige Likertskalen von „niemals“ bis „sehr häufig“)

- Direkte und persönliche Kommunikation mit Beamten oder Politikern (Persönliche Gespräche, Telefonate etc.)

**Deskription - Frage 13.1**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>57</td>
<td>1,00</td>
<td>6,00</td>
<td>4,37</td>
<td>1,384</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>29</td>
<td>2,00</td>
<td>6,00</td>
<td>5,31</td>
<td>1,168</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>2,00</td>
<td>6,00</td>
<td>4,50</td>
<td>1,291</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Anhörungen vor Ausschüssen

**Deskription - Frage 13.2**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>57</td>
<td>1,00</td>
<td>6,00</td>
<td>3,00</td>
<td>1,323</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>29</td>
<td>1,00</td>
<td>6,00</td>
<td>3,79</td>
<td>1,473</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1,00</td>
<td>6,00</td>
<td>3,90</td>
<td>1,370</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Beauftragung von Gutachten oder Forschungsprojekten

**Deskription - Frage 13.3**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>57</td>
<td>1,00</td>
<td>6,00</td>
<td>2,91</td>
<td>1,340</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>29</td>
<td>1,00</td>
<td>6,00</td>
<td>3,10</td>
<td>1,175</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>27</td>
<td>1,00</td>
<td>5,00</td>
<td>3,41</td>
<td>1,118</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Parteien- oder Wahlkampffinanzierung

**Deskription - Frage 13.4**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>56</td>
<td>1,00</td>
<td>4,00</td>
<td>1,38</td>
<td>.702</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>28</td>
<td>1,00</td>
<td>6,00</td>
<td>4,14</td>
<td>1,758</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>27</td>
<td>1,00</td>
<td>4,00</td>
<td>1,44</td>
<td>.801</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- Anzeigen/Werbung für Interessenpositionen zur Generierung öffentlicher Unterstützung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Description - Frage 13.5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Grassroots Lobbying (Initiierung von Massenbrief-, Fax- oder Telefonaktionen)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Description - Frage 13.6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Mobilisierung von Verbänden oder Kammern

<table>
<thead>
<tr>
<th>Description - Frage 13.7</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
</tr>
</tbody>
</table>

- Organisation von Protesten, Versammlungen oder Demonstrationen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Description - Frage 13.8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deutschland</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 14: Wie häufig konsultiert Ihr Unternehmen die für seine Interessen relevanten gesellschaftlichen Interessengruppen oder Vertreter politischer Institutionen, um deren Meinung einzuholen?

Häufigkeitsverteilung - Frage 14

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Länder</th>
<th>Deutschland (n=58)</th>
<th>USA (n=29)</th>
<th>Frankreich (n=28)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl (%)</td>
<td>Anzahl (%)</td>
<td>Anzahl (%)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Niemals</td>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>1x im Jahr</td>
<td>8</td>
<td>13,1</td>
<td>3</td>
<td>9,4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2x im Jahr</td>
<td>9</td>
<td>14,8</td>
<td>4</td>
<td>12,5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>4x im Jahr</td>
<td>14</td>
<td>23,0</td>
<td>8</td>
<td>25,0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Bis x im Jahr</td>
<td>11</td>
<td>18,0</td>
<td>7</td>
<td>21,9</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 12x im Jahr</td>
<td>14</td>
<td>23,0</td>
<td>7</td>
<td>21,9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Frage 15: Wie stark bewerten Sie den Einfluss, den gesellschaftliche Interessengruppen und Vertreter politischer Institutionen auf Entscheidungen Ihres Unternehmens ausüben (In Form von persönlicher Beteiligung z.B. in den Aufsichtsorganen oder einer Kapitalbeteiligung)? (Sechsstufige Likertskala von „überhaupt kein Einfluss“ bis „sehr starker Einfluss“)

Deskription - Frage 15

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>60</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>2,88</td>
<td>1,485</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>31</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>3,00</td>
<td>1,506</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,00</td>
<td>1,466</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Frage 16: Welche Bedeutung haben in Ihrem Unternehmen die folgenden Verfahrensalternativen im Falle eines Konflikts mit gesellschaftlichen Interessengruppen oder Vertretern politischer Institutionen? (Jeweils sechsstufige Likertskalen von „überhaupt keine Bedeutung“ bis „sehr große Bedeutung“)

- Mediationsverfahren

Deskription - Frage 16.1

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>2,69</td>
<td>1,523</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>31</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,29</td>
<td>1,883</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3,82</td>
<td>1,090</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Schlichtungsverfahren

**Deskription - Frage 16.2**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Länder</th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>2.28</td>
<td>1.227</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>31</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>2.61</td>
<td>1.626</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>3.46</td>
<td>1.138</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Gerichtsverfahren

**Deskription - Frage 16.3**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Länder</th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>61</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>2.39</td>
<td>1.357</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>31</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>2.48</td>
<td>1.503</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>28</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>2.68</td>
<td>1.278</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Frage 17:** Wer ist für die PA-Arbeit in Ihrem Unternehmen verantwortlich?

**Häufigkeitsverteilung - Frage 17**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Deutschland (n=60)</th>
<th>USA (n=29)</th>
<th>Frankreich (n=28)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
<td>Anzahl</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensspitze/ Vorstand</td>
<td>9</td>
<td>14,8</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigene Stabsabteilung</td>
<td>20</td>
<td>32,8</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Stabsabteilung, die daneben auch für andere Aufgaben verantwortlich ist</td>
<td>18</td>
<td>29,5</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Verschiedene Funktionsbereiche</td>
<td>10</td>
<td>16,4</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Nicht institutionalisiert, wird von Fall zu Fall entschieden</td>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Wird extern erledigt</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstiges</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Häufigkeitsverteilung – Frage 17.3

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Deutschland (n=28)</th>
<th>USA (n=9)</th>
<th>Frankreich (n=2)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl     (%)</td>
<td>Anzahl    (%)</td>
<td>Anzahl    (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmens-</td>
<td>9          32,1</td>
<td>-         -</td>
<td>2          100,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikation</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Presse</td>
<td>4          14,3</td>
<td>-         -</td>
<td>-         -</td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentlichkeits-</td>
<td>6          21,4</td>
<td>1         11,1</td>
<td>-         -</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Umwelt</td>
<td>2          7,1</td>
<td>-         -</td>
<td>-         -</td>
</tr>
<tr>
<td>Recht</td>
<td>2          7,1</td>
<td>1         11,1</td>
<td>-         -</td>
</tr>
<tr>
<td>Corporate Affairs/Relations</td>
<td>-          -</td>
<td>3         33,3</td>
<td>-         -</td>
</tr>
<tr>
<td>Investor Relations</td>
<td>2          7,1</td>
<td>-         -</td>
<td>-         -</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstiges /“</td>
<td>3          10,7</td>
<td>4         44,4</td>
<td>-         -</td>
</tr>
</tbody>
</table>


### Häufigkeitsverteilung – Frage 17.4

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Deutschland (n=14)</th>
<th>USA (n=18)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl     (%)</td>
<td>Anzahl    (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmens-</td>
<td>-          -</td>
<td>6          42,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikation</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Öffentlichkeits-</td>
<td>-          -</td>
<td>-          -</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeit</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Umwelt</td>
<td>-          -</td>
<td>2          14,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Regierungs-</td>
<td>-          -</td>
<td>-          -</td>
</tr>
<tr>
<td>beziehungen</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Recht</td>
<td>-          -</td>
<td>1          7,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Corporate Affairs/Relations</td>
<td>-          -</td>
<td>1          7,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstiges /“</td>
<td>-          -</td>
<td>4          28,6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Frage 18:** An wen berichtet der höchstrangige Verantwortliche für PA in Ihrem Unternehmen?

**Häufigkeitsverteilung – Frage 18**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Länder</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland (n=60)</td>
<td>USA (n=29)</td>
<td>Frankreich (n=28)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Direkter Bericht an den Vorstand</td>
<td>49</td>
<td>80,3</td>
<td>12</td>
<td>37,5</td>
</tr>
<tr>
<td>An die 1. Managementebene unter der Vorstandsebene</td>
<td>10</td>
<td>16,4</td>
<td>13</td>
<td>40,6</td>
</tr>
<tr>
<td>An die 2. Managementebene unter der Vorstandsebene</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>4</td>
<td>12,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Frage 19:** Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die Verfahrensregeln für PA in Ihrem Unternehmen zu?

**Häufigkeitsverteilung – Frage 19**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Länder</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Deutschland (n=61)</td>
<td>USA (n=32)</td>
<td>Frankreich (n=28)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Alle Abläufe unterliegen festen Regeln und sind schriftlich fixiert</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>3</td>
<td>9,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ein Großteil der Abläufe ist geregelt und schriftlich fixiert</td>
<td>20</td>
<td>32,8</td>
<td>19</td>
<td>59,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Ein Großteil der Abläufe wird ad hoc geregelt</td>
<td>37</td>
<td>60,7</td>
<td>3</td>
<td>9,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Alle Abläufe werden ad hoc geregelt</td>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
<td>1</td>
<td>3,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 20: Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf die Zuständigkeitsregeln für PA in Ihrem Unternehmen zu?

Häufigkeitsverteilung – Frage 20

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Länder</th>
<th>Deutschland (n=60)</th>
<th>USA (n=31)</th>
<th>Frankreich (n=28)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Die Zuständigkeiten sind exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert</td>
<td>Anzahl (%)</td>
<td>5 8,2</td>
<td>2 6,3</td>
<td>2 7,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Ein Großteil der Zuständigkeiten ist exakt zugeschrieben und schriftlich fixiert</td>
<td>34 55,7</td>
<td>16 50,0</td>
<td>11 39,3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ein Großteil der Zuständigkeiten ist nicht zugeschrieben</td>
<td>20 32,8</td>
<td>8 25,0</td>
<td>11 39,3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Die Zuständigkeiten sind gar nicht zugeschrieben und schriftlich fixiert</td>
<td>1 1,6</td>
<td>3 9,4</td>
<td>4 14,3</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Frage 21: Ist in Ihrem Unternehmen festgelegt worden, dass ein bestimmter Anteil des Umsatzes resp. des Gewinns in PA-Aktivitäten investiert wird?

Häufigkeitsverteilung – Frage 21

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Länder</th>
<th>Deutschland (n=61)</th>
<th>USA (n=30)</th>
<th>Frankreich (n=17)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl (%)</td>
<td>59 96,7</td>
<td>25 78,1</td>
<td>17 60,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Nein</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>2* 3,3</td>
<td>5** 15,6</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>* Angaben: 3 Prozent des Gewinns, keine Angabe</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>** Angaben: 1 Prozent des Umsatzes, 4 x keine Angabe</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Frage 22: Wie groß war das Budget für die PA-Aktivitäten Ihres Unternehmens (am Standort) im letzten Fiskaljahr?

Häufigkeitsverteilung – Frage 22

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kategorien</th>
<th>Deutschland (n=41)</th>
<th>USA (n=22)</th>
<th>Frankreich (n=9)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Anzahl</td>
<td>(%)</td>
<td>Anzahl</td>
</tr>
<tr>
<td>Bis zu 200.000 Euro</td>
<td>11</td>
<td>18,0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 200.000 Euro bis 400.000 Euro</td>
<td>5</td>
<td>8,2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 400.000 Euro bis 800.000 Euro</td>
<td>9</td>
<td>14,8</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 800.000 Euro bis 1,6 Mio Euro</td>
<td>8</td>
<td>13,1</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 1,6 Mio Euro bis 4 Mio Euro</td>
<td>4</td>
<td>6,6</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 4 Mio Euro bis 8 Mio Euro</td>
<td>2</td>
<td>3,3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 8 Mio Euro bis 12 Mio Euro</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 12 Mio Euro bis 16 Mio Euro</td>
<td>1</td>
<td>1,6</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Mehr als 16 Mio Euro</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Frage 23: Wie viele Mitarbeiter beschäftigen sich hauptsächlich oder ausschließlich mit Public Affairs in Ihrem Unternehmen?

Deskription – Frage 23

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>N</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Std.Abw.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Deutschland</td>
<td>59</td>
<td>0</td>
<td>40</td>
<td>6,58</td>
<td>8,205</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>22</td>
<td>2</td>
<td>350</td>
<td>44,00</td>
<td>87,187</td>
</tr>
<tr>
<td>Frankreich</td>
<td>26</td>
<td>0</td>
<td>25</td>
<td>4,58</td>
<td>6,120</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Frage 24:

Im Rahmen dieses Items erfolgten im Wesentlichen Ergänzungen oder Präzisierungen zu einzelnen Items des Fragebogens. Desweiteren wurde auch Kritik am Fragebogen geübt, so z.B. im Hinblick auf die Branchengliederung, oder Zweifel an der Anwendbarkeit der Items auf die PA nicht-börsennotierter Unternehmen angebracht.