

Fallbeschreibung

Strategisches Kommunikationskonzept für Public Affairs (Budliger, 2013)

Zusammenfassung von Martina Novak

Der Fall

Die staatliche Eisenbahngesellschaft – die Schweizerischen Bundesbahnen SBB – ist das grösste Unternehmen des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz und mit besonderen kommunikativen Anforderungen konfrontiert. Budliger (2013) hat ein strategisches Kommunikationskonzept für die Public Affairs-Arbeit der SBB entworfen. Ziel war es, grundlegende strategische Stossrichtungen festzulegen, Optimierungen vorzuschlagen und letztlich die Wirkung der Public Affairs-Arbeit zu erhöhen.

Problem und Fragestellung

Public Affairs ist als strategisches Instrument heute nicht mehr aus der Unternehmensführung wegzudenken. Es handelt sich um eine Managementfunktion, die das politische Umfeld eines Unternehmens systematisch analysiert, konkrete Schlüsse daraus ableitet und den politischen Weg zu den Unternehmenszielen bestmöglich mitgestaltet (Köppl, 2008). Mit dem Ziel, die Wirkung der Public Affairs der SBB zu erhöhen, leitet die Arbeit von Budliger (2013) – gestützt auf wissenschaftliche Literatur sowie unternehmensinterne Vorarbeiten – strategische Stossrichtungen für die Public Affairs her und evaluiert aus dieser Perspektive die bisherigen Unternehmensbestrebungen.

Theorien und Methoden

Die Untersuchung ist dabei an den drei Hauptprozessen der Public Affairs orientiert (Köppl, 2008): Dem Issues-Management, dem Stakeholder-Management und dem Lobbying. Dabei fokussiert das Issues-Management auf den Umgang einer Organisation mit in der Politikarena aufkommenden organisationsrelevanten Themen. Im Stakeholder-Management werden die wesentlichen Anspruchsgruppen und ihre Erwartungen und Bedürfnisse an ein Unternehmen oder einen für das Unternehmen relevanten Sachverhalt identifiziert. Ziel des Lobbyings schliesslich ist die absichtliche Einflussnahme auf politische Entscheidungen durch Akteure, die nicht an diesen Entscheidungen beteiligt sind.

Die Arbeit folgt der Konzeptionsmethode von Leipziger (2009), der das Kommunikationskonzept als rückgekoppeltes Steuerungsinstrument versteht, das von internen wie externen Faktoren beeinflusst wird. Es wird dabei in den vier Phasen der Analyse, der Strategie, der Umsetzung und der Evaluation entwickelt. Eine Erfolgs- und Ergebniskontrolle des Konzepts liefert die Inputs für eine neue Analyse, womit der Regelkreis geschlossen wird.

Ergebnisse und Lösungsperspektiven

Die Analyse zeigt, dass die Public Affairs-Arbeit der SBB den wesentlichen theoretischen Anforderungen bereits entsprachen. Das Public Affairs-Management wird als Teil der integrierten Unternehmenskommunikation geführt und ist mit den anderen Kommunikationsfunktionen abgestimmt. Wesentlich für die Wirkungen ist der direkte Zugang zum strategischen Management. Dieser ist durch quartalsweise Besprechungen mit Vertretern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung gewährleistet. Budliger (2013) bezeichnet Prozessoptimierungen und die Weiterentwicklung der Public Affairs-Produktpalette als eine Daueraufgabe und kommt zu folgenden Schlüssen: Bei der Weiterentwicklung des Issues-Managements ist die Ausweitung des Monitorings auf weitere Politikfelder ausserhalb der Verkehrspolitik und auf die kantonale und lokale Ebene prüfenswert. Zudem kann die Public Affairs-Abteilung ihre Wirkung steigern, wenn sie bestehende Instrumente der Kommunikationsplanung zusammenführt, so das Issues-Monitoring, eine Top-Themen-Liste und eine Stakeholder-Datenbank. Hinsichtlich des Stakeholder-Managements scheint eine Erweiterung des berücksichtigten strategischen Netzwerks angebracht: Nebst den direkten SBB-Stakeholdern gehören jene Organisationen dazu, die wiederum die direkten Stakeholder beeinflussen. Ebenso entscheidend für die Public Affairs-Spezialist:innen ist die Pflege des internen Netzwerks und die Kenntnis der Sichtweise der Geschäftsleitung. Die aktive Interessenvertretung im Rahmen des Lobbyings benötigt eine Dachkommunikation: Sie sollte die verschiedenen Themen einordnen und deren Komplexität reduzieren helfen. Schon im Jahr des Abschlusses der Arbeit ist zudem erkennbar, dass die sozialen Medien im Bereich der Public Affairs an Gewicht gewinnen werden.

Literatur

- Budliger, A. (2013). *Bereichskonzept Public Affairs SBB: Strategisches Kommunikationskonzept für die Public Affairs-Abteilung der SBB*. Transferarbeit im Rahmen des CAS Politische Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).
- Köppl, P. (2008). Lobbying und Public Affairs : Beeinflussung und Mitgestaltung des gesellschaftspolitischen Unternehmensumfeldes. In M. Meckel & B. Schmid (Hrsg), *Unternehmenskommunikation* (S. 323 ff.). Gabler
- Leipziger, J. (2009). *Konzepte entwickeln: Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation*. Frankfurter Allgemeine Buch.