

# Interessenausgleich 2.0 – Neue Dialogformen in der Praxis<sup>1</sup>

*Autor: Michael Wedell*

## 1 Einführung

### 1.1 Neue Herausforderungen

Die Dialogformen der Interessenvertretung haben sich verändert. Der Interessenausgleich 2.0 wird wesentlich von den sozialen Medien geprägt sein. Diese haben innerhalb weniger Jahre neu definiert, was Öffentlichkeit heute bedeutet. Das Web 2.0 beeinflusst die Kommunikation und das Verhalten von Märkten, Politik, Medien, Menschen und nicht zuletzt von Unternehmen. Eine Vielzahl von Meinungsführern, Multiplikatoren und ihre Meinungsbilder sind in der traditionellen Öffentlichkeit wahrnehmbarer geworden. Der Austausch von Interessen ist direkter geworden und es wird einfacher, am politischen und gesellschaftlichen Diskurs teilzuhaben. Das klassische Sender-Empfänger-Bild scheint überholt: Das Web 2.0 lässt die Grenzen von Autor und Publikum im Kommunikationsprozess verschwimmen. Meinungen können blitzschnell ausgetauscht und verbreitet werden. Gerade für den Stakeholder-Dialog bedeutet das eine Veränderung sowohl der Rahmenbedingungen als auch der Instrumente. Die Wahrnehmungsfähigkeit der Öffentlichkeit hat sich enorm erhöht. Gleichzeitig ändern sich auch andere Aspekte: Der Konversationsstil, die Tonalität und der Anspruch an die Informalität des Gesagten als Kennzeichen des Echten, Frischen, also der privilegierten Information. Zugleich ist die Öffentlichkeit durch eine erhöhte Mobilisierbarkeit und Reizbarkeit gekennzeichnet.

Und die Digitalisierung der Gesellschaft schreitet voran. Wie sich am arabischen Frühling oder den letzten US-Präsidentenwahlkämpfen zeigt, ist eine digitale Dialogführung längst in vielen Bereichen der Gesellschaft angekommen und verändert diese. Informationen kommen schneller, preiswerter und zahlreicher zu Knotenpunkten, wo sie durch andere Informationen bestätigt, widerlegt und weiterverteilt werden können. Gab es bislang oftmals eine offizielle Position eines Unternehmens oder einer Behörde, so gibt es heute ergänzend auch unzählige nicht-offizielle, aber glaubwürdige Informationen oder Quellen, die, wenn nötig, eine unzutreffende Darstellung widerlegen können. Auch die Informationsfindung auf Seiten der Konsumenten bzw. Stakeholder hat sich dementsprechend verändert: In Zeiten der Informationsüberflutung wird Hilfestellung im Kollektiv gesucht, bei Überforderung agieren wir ‚sozial‘ und emotional durch Votings, Likes und

---

<sup>1</sup> Aufsatz erscheint im August in: Friedrichsen, Mike / Kohn, Roland (Hrsg.): Digitale Politikvermittlung – Chancen und Risiken interaktiver Medien, Springer VS, Wiesbaden, ISBN 978-3-658-01125-3, 2013

gelegentlich auch durch ‚Shitstorms‘. Durch Social Media ist die Nähe und Einbezogenheit so groß, dass sich alle für alles zuständig fühlen können – und dabei meist nicht mit Konsequenzen zu rechnen haben. Für die Beteiligung ist dies eine Chance. Allerdings wird die soziale Kontrolle in einer Weise zum Scharfrichter wie es sich die radikalsten Calvinisten nicht hätten träumen lassen. Es liegt auf der Hand, dass die Praxis der Public Affairs und Public Policy durch diese Rahmenbedingungen verändert wird und es neuer Dialogformen zum Interessenausgleich bedarf. Dies wäre bereits eine große Herausforderung, die jedoch durch eine einfache Anpassung von Instrumenten, Kompetenzen und Arbeitsweisen gelöst wäre. Aber es kommt eine substantielle Veränderung der politischen Interessenvertretung hinzu, die im Zuge des sich verändernden Verhältnisses von Unternehmen und Gesellschaft sowie von Politik und Wirtschaft zu Tage tritt: Unternehmen werden freiwillig oder unfreiwillig transparenter. politische Interessenvertretung muss zugleich neue und globale Themen vertreten sowie neuartige Allianzen knüpfen, um etwas bewegen zu können. Dies bedeutet auch eine aktivere Herangehensweise an Themen und nicht nur die einfache Reaktion auf gesellschaftliche Diskurse (vgl. Gretka, 2012, S. 1). Die politische Interessenvertretung zielt künftig auf eine Weiterentwicklung der Rahmenordnung ab und ist aktiv an ihr beteiligt. Dazu müssen sich die politischen Interessenvertreter der Unternehmen neu erfinden. Dies beeinflusst auch die Dialogformen eines künftigen Interessenausgleichs: Es wird nicht ausreichen, die vorhandene Lobbying-Praxis auf neue Kommunikationsformen anzuwenden. Und tatsächlich ist das auch nicht möglich: Bislang lebt der gute Lobbyist von exklusiven Informationen, die eben nicht frei verfügbar im Netz stehen und wie der Journalist auch vom Vertrauen seiner Quelle. Interessenvertretung muss daher jetzt mit allen Chancen und Risiken grundsätzlich neu gedacht werden.

## 1.2 Lobbyismus und verantwortliche Interessenvertretung

‚Interessenvertretung‘ und ‚Lobbyismus‘ sind Begriffe für ein „schillerndes Phänomen“ (Kolbe et al. 2011, S. 9) und nicht trennscharf. Beginnen wir also mit der Klärung einiger Begrifflichkeiten, die für die Beantwortung der Frage nach Dialogformen und Interessenausgleich von Belang sind.

Das Eintreten für die eigenen Interessen ist seit jeher ein wichtiger Bestandteil unserer politischen Kultur. Politik wird aus Interessen gemacht und schafft auf der Grundlage demokratischer Prozesse und Strukturen einen gesamtgesellschaftlichen Interessenausgleich (vgl. OECD, 2012), der auch Fachwissen benötigt. So sieht es auch der Präsident des Europäischen Parlaments Martin Schulz:

„Kaum ein noch so gründlicher Gesetzesinitiator könnte für sich in Anspruch nehmen einen Entwurf auf alle Auswirkungen in die verschiedensten Bereiche des gesellschaftlichen Lebens geprüft zu haben. Für eine komplette und ausgewogene nachhaltige Gesetzgebung brauchen wir auch die Politikberatung der Lobbyisten“ (Schulz, 2007, S. 23).

„Der eigentliche Kern, der Lobbyismus ausmacht, ist vor allem und zuerst Informationsvermittlung, die auf großer sachlicher Kompetenz basiert und sich in den letzten Jahrzehnten zunehmend professionalisiert hat.“ (Lösche, 2006, S. 334). Lobbying oder Public Affairs Management, wie es heute immer häufiger genannt wird, dient der „Beeinflussung eines (i.d.R. politischen) Systems

durch die Einwirkung auf Entscheidungsträger und Entscheidungsprozesse. [...]” (Gabler Wirtschaftslexikon, 2013). Diese ‚Beeinflussung‘ ist jedoch oftmals im Verruf: Viele Menschen verbinden damit das Bild des Hinterzimmer-Lobbyismus, der politische Entscheider zu Lasten Dritter, also des Gemeinwohls oder der Mitbewerber, beeinflusst. Lobbyismus wird als Gegenteil von Transparenz oder Verantwortungsübernahme wahrgenommen.<sup>2</sup> Und auch wenn diese Vorstellung überzeichnet sein mag, so hat sie sich doch verfestigt. Ein grundlegender und bedeutender Bestandteil der demokratischen Willensbildung wird also heute von vielen Menschen als Gefährdung des Gemeinwohls wahrgenommen. Darauf muss die ‚Branche‘ der Interessenvertretung mit neuen Ansätzen reagieren. Und diese Reaktion ist keine reine Hygiene-Maßnahme oder ein Aussortieren der schwarzen Schafe. Nein, es werden inhaltlich, methodisch als auch in Bezug auf die persönliche Qualifikation neue Anforderungen an Interessenvertreter gestellt. Zunächst stehen wir aber vor einem Dilemma. Der gute Lobbyist hat ‚privilegiertes Wissen‘ wie auch privilegierte Zugänge, also ein starkes persönliches Netzwerk. Die Grundlage des Interessenausgleichs, die über die Grenzen des einseitigen Lobbyismus hinausgeht, bildet aber eine transparente Interessenvertretung. Das Dilemma ist nicht unüberwindbar. Im Gegenteil: Wer es lösen kann, wird die Chance haben, mehr Akzeptanz und mehr Glaubwürdigkeit für seine Interessenvertretung zu ernten. Es gibt Akteure, die genau dieses Problem schon einmal lösen mussten: Die amerikanischen Eliteuniversitäten sind dabei, einen Weg zu finden, wie sie Wissen aus erster Hand zur Verfügung stellen und zugleich dadurch Kompetenz beweisen. Heute kann man viele Vorlesungen etwa des MIT oder der Universität Stanford kostenlos im Internet abrufen<sup>3</sup>. Was für eine Elite-Universität gilt, sollte für die politikberatende Zunft zumindest nicht ganz ausgeschlossen sein: Transparenz.

Anstatt kurzfristig ausschließlich eigene wirtschaftliche Interessen zu verfolgen, können Unternehmen ihren Einfluss auch im wohlverstandenen Eigeninteresse zum Zwecke gesellschaftlicher Belange einsetzen: Im Rahmen einer ethischen und verantwortlichen Interessenvertretung, dem sogenannten ‚Responsible Lobbying‘.

---

<sup>2</sup> Siehe hierzu beispielhaft die Dokumentation zur Anhörung im Ältestenrat des Hessischen „Transparenz bei Lobbyismus“ vom 16. April 2013, wo z.B. der Journalist Prof. Dr. Thomas Leif die These vertritt, dass der Lobbyismus auf Grund gezielt nicht-öffentlicher Arbeitspraxis demokratischen Grund-Prinzipien widerspreche. Leif würdigt in seinem Beitrag den Transparenz-Ansatz des ‚Responsible Lobbying‘ der METRO GROUP (vgl. Leif, 2013, S. 124ff.).

<sup>3</sup> Die Studiengebühren werden also letztlich – überspitzt gesagt – nur noch für die Zulassung und Ablegung von Prüfungen an diesen Universitäten erhoben, wobei dann natürlich die Frage zu stellen ist, wer sich die Prüfungsgebühren leisten kann.

### 1.3 Einordnung in die klassischen Formen des Lobbyings

„Responsible Lobbying“ unterscheidet sich von der klassischen Form des Lobbyismus sowohl in Bezug auf die Inhalte der Lobbyarbeit (Inhalte) als auch dadurch, wie mit politischen Entscheidungsträgern und anderen Stakeholdern kooperiert wird (Prozess):

<b>Inhalte:</b>	Die Ziele der Lobbyarbeit müssen stärker und langfristig mit gesamtgesellschaftlichen Zielen vereinbar sein. Sie müssen als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie mit der Geschäftsstrategie des Unternehmens im Einklang stehen (Bertelsmann Stiftung, 2009).
<b>Prozesse:</b>	Die politische Kommunikation eines Unternehmens muss transparent und konsistent sein. Die Ziele, die ein Unternehmen mit der Lobbyarbeit verfolgt sowie die genutzten Werkzeuge sollten klar erkennbar sein. Allen Gesprächspartnern gegenüber wird eine einheitliche Botschaft kommuniziert.

Neben den eindimensionalen Dialog, der im klassischen Lobbying lange Zeit vorherrschte, tritt nun ein multidimensionaler Meinungs austausch, der ein Umdenken notwendig macht: Unternehmen, die nachhaltig Handeln wollen, tragen mit ihrem Engagement auch zur Entwicklung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen bei. Dies wird aber in unserer stark beschleunigten, globalisierten und komplexen Welt zunehmend außerordentlich anspruchsvoll. Informationen und Feedbacks fließen schneller. Aber auch Geschäftsmodelle, Lösungen und Produkte können inzwischen so schnell skaliert werden, dass wir diese schnellen Feedbacks benötigen. Das bezieht sich allerdings nicht nur auf Risiken – hier scheint es auf der Hand zu liegen, sondern auch insbesondere auf Chancen für die Nachhaltigkeit. Ob man dies nun „Sustainable Governance“, „Responsible Lobbying“ oder „verantwortungsvolle Interessenvertretung“ nennen mag, ist nicht so entscheidend wie die Voraussetzungen, die das Unternehmen dazu mitbringen muss: Es muss in der Lage dazu sein einen solchen politischen Dialog schnell und mit der gebotenen Offenheit zu führen.

Die neuen Kompetenzen, die oben bereits angesprochen wurden, betreffen insbesondere das Management von unternehmerischer Verantwortung sowie eine verbesserte Strategie- und Dialogfähigkeit der Organisation. Dies sind die „Infrastrukturthemen des Responsible Lobbying“. Hinzu kommen die Kompetenzen, die über die jeweiligen Branchen- und Unternehmensthemen (und das sind bereits einige!) auch die Orientierung an der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe Nachhaltige Entwicklung einschließen. Niemand kann hier alles wissen – und Lösungswege und Pfadabhängigkeiten ändern sich auch, trotzdem ist die Fähigkeit, hier besser zu navigieren, Chancen und Risiken erkennen zu können, das künftige Fundament einer verantwortlichen Interessenvertretung. Diese „Fähigkeit“ muss in der Organisation abgebildet sein und in die Unternehmenspolitik einfließen. Innerhalb der Organisation ist dies aber nicht in eine Abteilung zu delegieren. Wenn Verantwortung und unternehmerischer Erfolg zusammen gehen sollen, muss

wirklich an diese Werte geglaubt werden (vgl. Gretka, 2012, S. 8ff.). Nur so ist der Schritt zum Interessenausgleich 2.0 realisierbar. Aus oftmals anzutreffender Konfrontation muss Kooperation werden. Die verantwortliche Interessenvertretung hat in erster Linie die Aufgabe, Interessen zu übersetzen – in beide Richtungen. Denn nur, wenn ein Unternehmen das hochdynamische Umfeld der Politik versteht, lassen sich auch gemeinsam Lösungen entwickeln<sup>4</sup>. Dies verdeutlicht auch die folgende Grafik: Die klassische Arbeitsweise ist überholt, die Regeln müssen gemeinsam verändert werden (‘Changing the Rules’). Hierfür bedarf es neuer Dialogformen, die dem Anspruch dieses Umfelds gerecht werden und die notwendige beidseitige Dynamik erlauben. Aus diesem Grund sollen die Ansprüche des ‚Responsible Lobbying‘ auch als Grundlage für die weiteren Ausführungen dienen.

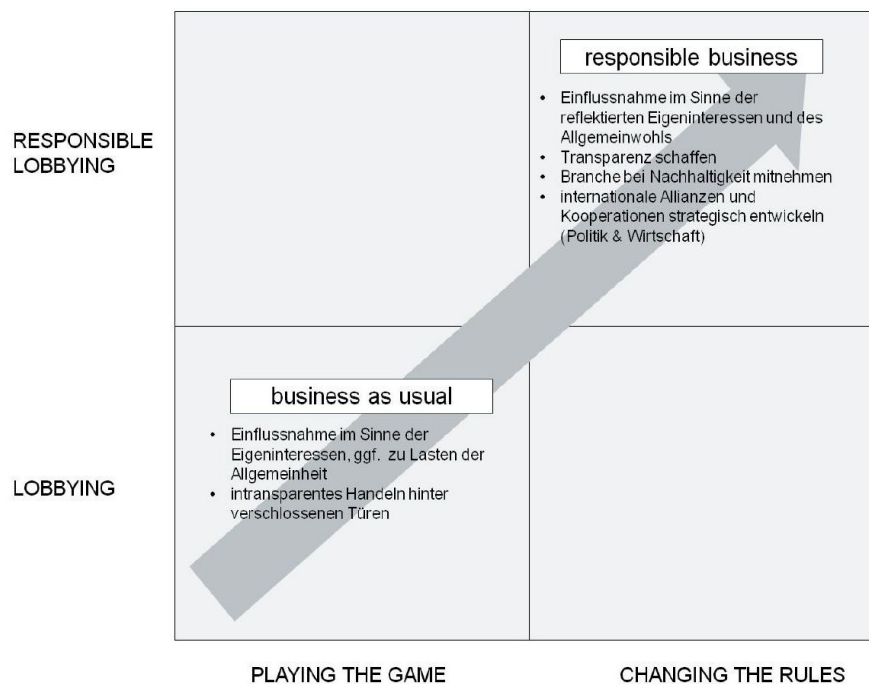


Abbildung 1: Responsible Lobbying als Kernkompetenz (Quelle: eigene Darstellung, ausführlich erstmals in: Wedell, 2010, S. 63ff.)

<sup>4</sup> Diesem Gedanken trägt die METRO GROUP durch Mitgliedschaft des „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ Rechnung. Weitere Informationen hierzu: [http://www.wcge.org/download/120914\\_leitbild-de\\_Unterschriften\\_o.pdf](http://www.wcge.org/download/120914_leitbild-de_Unterschriften_o.pdf)

## 2 Brauchen wir neue Dialogformen?

### 2.1 360°-Kommunikation

Die politische Kommunikation des Unternehmens muss neue Wege gehen. Wie lässt sich dies jedoch erreichen, in einer Welt, die derart komplexe Kommunikationsmöglichkeiten bietet? Der Einfluss der internetbasierten Kommunikation hat einen kaum zu überschätzenden Einfluss auf die Gesellschaft und die Menschen, doch auch weiterhin bleiben klassische Kommunikationsmittel wichtig. Sie fügen sich zusammen in einer 360°-Kommunikation, welche alle Richtungen abdeckt und sich mit den Instrumenten der Public Relations überschneiden kann (vgl. Gretka, 2012, S. 16):

(1) *Persönliches Kontaktmanagement*: Hierbei handelt es sich wohl um die klassischste Form der politischen Kommunikation. Ein wesentlicher Teil hiervon ist die formale Bereitstellung von Sachinformationen bei Anfragen durch politische Entscheider und Verwaltungen. Diese nutzen das Know-how und Sachverständnis des Unternehmens, um Entscheidungen zu treffen (vgl. OECD, 2012). Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Interessenabgleich mit Stakeholdern, insbesondere den kritischen Anspruchsgruppen. Hier muss ein direkter Dialog geschaffen werden, der die relevanten politischen Zielgruppen direkt vor Ort erreicht. Wichtig ist die Kontinuität des Dialogs. Nur wer dauerhaft, mit langem Atem den Dialog pflegt, kann überzeugen und überzeugend sein.

(2) *Politische Dialogarbeit*: Hierbei geht es vor allem darum, relevante Themen in der Öffentlichkeit zu begleiten und sie durch eigene Debatten und Dialogveranstaltungen zu erweitern. Gleichzeitig beinhaltet dies auch die Teilnahme an Veranstaltungen anderer, um sich auch dort positionieren zu können. Bei der METRO GROUP zählt hierzu bspw. die *Berliner Mittwochsgesellschaft des Handels*. Hierdurch wird ein Bewusstsein und Problemverständnis der Branchenthemen gemeinsam mit wichtigen Anspruchsgruppen geschaffen, das für die Zusammenarbeit wichtig ist.

(3) *Pressearbeit & Publikationen*: Neben der klassischen Pressearbeit durch Pressekonferenzen und Pressemitteilungen, zählen hierzu vor allem Namensbeiträge in Zeitungen und Magazinen. Auch eigene Publikationen zu relevanten Themenfeldern sind ein geeignetes und sinnvolles Medium: Hierdurch kann einerseits die Sichtweise auf Sachverhalte dargestellt werden. Diese Transparenz bietet jedoch vor allem die Möglichkeit, Sichtweisen mit den Stakeholdern zu diskutieren. Denn auch hier gilt wieder: Wer zeigt, dass er nicht nur sendet, sondern auch den Dialog lebt, der gewinnt an Glaubwürdigkeit. Zudem kann mit eigenen Publikationen im politischen Themenbereich ein Beitrag zur öffentlichen Debatte geleistet werden. Als Beispiel der METRO GROUP wäre hier der *METRO GROUP HANDELSBRIEF* zu nennen, der einen redaktionell aufbereiteten Überblick über handelsrelevante Themen bietet oder die Dokumentation des Workshops *METRO\_polis* mit

Strategen der Parteien, Wissenschaftlern sowie Politikberatern, die in der Presse sogar zu eigenen Artikeln geführt hat<sup>5</sup>.

(4) *Social Media & Online-Kommunikation:* Unternehmen können reichhaltige Hintergrundinformationen auf ihren Internetseiten zur Verfügung stellen und gleichzeitig über Online-Plattformen wie Facebook, Twitter und Co. ihre Stakeholder auch kurzfristig erreichen. Das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen legitimiert dessen Handeln. Daher ist es sehr wichtig, den Anspruchsgruppen eine Rückkopplungsmöglichkeit zu geben.

Zeitgemäße politische Kommunikation basiert auf einem konsequenten 360°-Ansatz und integriert alle relevanten Elemente der Offline- und Online-Welt. Nun gilt es, weitere Möglichkeiten zum Austausch zu schaffen. Ein Austausch, der sich gegenseitig befruchtet.

## 2.2 Vorteile neuer Dialogformen für den Interessenausgleich 2.0

Das Web 2.0 hat das Selbstverständnis von Unternehmenskommunikation verändert. Jeder Nutzer hat die Möglichkeit von überall und in Echtzeit mitzureden, Gesagtes zu stützen oder anzuprangern, Meinungen zu verbreiten. Geografische Mauern fallen. Die Welt steht im globalen Dialog. Die kurzen Wege für Informationen und Meinungen eröffnen ein erhebliches Potenzial für die öffentliche Wahrnehmung von Unternehmen. Der politischen Kommunikation im Sinne einer verantwortlichen Interessenvertretung stehen mit den Möglichkeiten des Web 2.0 enorme Chancen offen. Eine der wichtigsten Aufgaben – vielleicht die zentrale Aufgabe – einer erfolgreichen politischen Interessenvertretung ist es, das eigene Unternehmen zu erklären. Gelingt dies, werden die positiven und negativen Auswirkungen einer Regulierung oder Änderung der Rahmenbedingungen deutlich. Dazu ist das erweiterte Repertoire inklusive der kommentierten Feedbacks oder kurzen Meinungsbilder einer homogenen Nutzergruppe ein geeignetes unterstützendes Tool. Ob dies gelingt, lässt sich aus dem Feedback der Userwelt entnehmen – Meinungen und Trends lassen sich bei richtiger Verwertung einfach erfassen.

Ein Blick in die Praxis zeigt vermeintlich das Gegenteil: Viele Verbände beschränken ihre Social Media-Aktivitäten auf das Versenden einseitiger Kurznachrichten via Twitter. Sie nutzen Twitter lediglich als Ticker. Information ja, aber Dialog? Selbst umfangreiche Projekte wie das amerikanische CO.NX auf Facebook (derzeit ca. 2,6 Mio. Fans) stellen meist nur einseitig Content zur Verfügung. Ein Dialog mit der Userwelt kommt auch hier nur schwerlich zu Stande. Offensichtlich fehlt politischen wie auch wirtschaftlichen Entscheidern häufig die Erfahrung im Umgang mit dem Web 2.0. Trotz allem: Die Art der Mediennutzung stellt einen Quantensprung dar.

Durch die schnellere Reaktionszeit wird eine höhere Flexibilität von den Mitarbeitern der Unternehmen benötigt. Überhaupt müssen die Mitarbeiter geschult sein. Sie haben zunehmend die Möglichkeit offen oder zumindest anonym ihre Meinung über das Unternehmen abzugeben. Sie

---

<sup>5</sup> So zum Beispiel im *Handelsblatt* (vgl. Inacker, 2013) und in der *Leipziger Volkszeitung* (vgl. Wonka, 2013), die sich jeweils auf Äußerungen der Teilnehmer aus dem Workshop beziehen und ihn mit der METRO GROUP in Verbindung bringen.

müssen zunehmend eigene Entscheidungen treffen *können* und selbstständig entscheiden *dürfen*, wie sie am besten die Repräsentanz eines Unternehmens in den Social Media und in anderen neuartigen Dialogformaten handhaben. Wem es heute gelingt, eine geschickte 360°-Kommunikation zu leben, um durch ehrlichen Dialog mit Stakeholdern unter ‚schöpferischer‘ Beteiligung seiner Mitarbeiter eine höhere Nachhaltigkeitsleistung zu erzielen, wird den Wettbewerb anführen. Wer diesen Pfad zu Ende denkt, muss zwangsläufig erkennen: Das betrifft nicht nur die Kommunikation, sondern auch die Interessenvertretung. Etwas visionär formuliert könnte man sagen: Sowohl für sozialpolitische als auch für industriepolitische Themen müssen Unternehmen über kurz oder lang in der Lage sein, ‚Mehrheiten zu bilden‘. Dies ist dann eine Frage des Managements der Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 1).

Schließlich ist es gerade die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern des entsprechenden Unternehmens, das Vertrauen schafft.

### **3 Arten & Ziele neuer Dialogformen in der Interessenvertretung**

#### **3.1 Dialogbildung 2.0 für den Interessenausgleich 2.0?**

„Märkte sind Gespräche“ – so hieß es schon im „Cluetrain Manifesto“ vor beinahe 15 Jahren (Levin et al. 1999). Unternehmen müssen schneller und besser darin werden, die Bedürfnisse ihrer Stakeholder zu verstehen und zu thematisieren. In vernetzten Märkten wird es zukünftig immer mehr darauf ankommen, sich das Vertrauen der Stakeholder zu verdienen und auf unterschiedlichen Ebenen eine neue Form des Dialogs zu kultivieren. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren für einen solchen ‚Dialog auf Augenhöhe‘ sind vor allem Glaubwürdigkeit, Offenheit sowie Aktualität und interessante Inhalte (vgl. Stolze, 2010).

Der erste Schritt vor dem Einstieg in die verantwortliche Interessenvertretung besteht deshalb darin, eine Strategie für einen Dialog zu entwickeln, auf deren Grundlage die vorher festgelegten Ziele verfolgt werden können. Diese Strategie muss sich wie ein roter Faden durch alle bedienten Kommunikationskanäle ziehen. Wer das Zuhören gelernt hat, mutig ist und sich davon frei macht, alle Zügel der unternehmerischen Kommunikation selbst in der Hand haben zu wollen, kann authentisch und deshalb erfolgreich sein. Ein glaubwürdiger, ehrlicher Dialog wird langfristig honoriert werden. Der offene Umgang vermittelt Glaubwürdigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und zu kooperieren (vgl. Gretka 2012, S. 44). Der Interessenausgleich 2.0 ist – allein schon um sich selbst gerecht zu werden – auf ein transparentes und dynamisches Instrument angewiesen, durch das Authentizität generiert und gepflegt wird. Durch die Öffnung nach außen verschiebt sich auch die Kernkompetenz in Sachen Kommunikation und Interessenvertretung. Neue Kompetenzen sind gefragt, darunter zu aller erst die Fähigkeit zum ‚Dialog auf Augenhöhe‘.



## 3.2 Verankerung von Themen im öffentlichen Diskurs

Wie können Themen bei Stakeholdern platziert werden? Die Grundlage hierfür bildet die bereits dargestellte Strategie- und Dialogfähigkeit der Unternehmen. Diese Eigenschaften ermöglichen die Anschlussfähigkeit an Politik und Zivilgesellschaft. Nur so kann Raum geschaffen werden für eine nachhaltige Entwicklung, in dessen Diskurs ein Unternehmen seine fachliche Expertise zum gegenseitigen Vorteil einbringen kann.

Neue Formen kooperativer Politikgestaltung haben großes Potenzial, diese Entwicklung zu fördern. Sie sind schneller, flexibler und zielgruppenspezifischer als die gewöhnliche Massenkommunikation. Das Potenzial wird dabei bisher in den seltensten Fällen ausgeschöpft. Zumeist *erkaufen* sich Unternehmen lediglich Präsenz, anstatt sich Relevanz zu *verdienen* und die Chance wahrzunehmen, mit ihren Stakeholdern in direkten Kontakt zu treten. Die Personalisierung der Kommunikation erweist sich auf diesem Weg als sehr hilfreich. Gerade innerhalb der Social Media fordern potentielle Kunden und Dialogpartner einen persönlichen Kontakt:

“Corporations do not speak in the same voice as these new networked conversations. To their intended online audiences, companies sound hollow, flat, literally inhuman. In just a few more years, the current homogenized "voice" of business—the sound of mission statements and brochures—will seem as contrived and artificial as the language of the 18th century French court. [...] Companies need to come down from their Ivory Towers and talk to the people with whom they hope to create relationships” (Levin et al., 1999).

Das Social Media-Angebot in Formaten wie Facebook, Twitter oder Blogs bietet die Möglichkeit direkten und transparenten Dialogs mit den eigenen Stakeholdern. Unternehmen sollten zunächst eine Strategie entwickeln und analysieren, welcher Kommunikationskanal auf Basis der Zielgruppen und Ziele der geeignete ist (vgl. Gretka, 2012, S. 49f.). Bei der Wahl des Kommunikationskanals sind ferner die für die in Frage kommende Plattform typischen Kommunikationseigenarten sowie die dort vorherrschende (An-)Sprache ausschlaggebend. Auch die Rückkopplungsmöglichkeit muss beachtet werden. Auf Twitter kommuniziert man anders als in Blogs. Ein aktuelles und interessantes Social Media-Profil ist erfolgsentscheidend. Viele gleichzeitig existierende, unkoordinierte Unternehmensprofile wirken unglaubwürdig. Auch hier gilt im Zweifelsfall: Weniger ist mehr.

Auch die Sprache innerhalb dieser Formate verlangt einen Wandel. Dazu gehört die Fähigkeit zur Selbstkritik oder zumindest die Bereitschaft, eine andere Tonalität anzunehmen: „Companies need to lighten up and take themselves less seriously. They need to get a sense of humor“ (Levin et al., 1999). Anstatt starr Marketingbotschaften zu vermitteln und einseitige Kommunikation zu betreiben, sollten Unternehmen diese Formate nutzen, um dem Kunden zuzuhören, dessen Interessen (an Produkten) einzubinden und einen echten Dialog zu gestalten. In sozialen Medien steht der Mensch im Vordergrund, nicht das Unternehmen. Es herrscht das Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Einzig dann, wenn man diesem Gedanken Rechnung trägt, macht es Sinn, Social Media zu nutzen.

Der Wert der neuen Formate in Sachen Interessenvertretung und -kommunikation ist zukünftig als hoch einzuschätzen. Communities wachsen und Interfaces bzw. Software, die nicht an Geräte gebunden sind, werden immer häufiger genutzt. Von der Flucht nach vorn ist jedoch abzuraten. Alle Aktivitäten im Mitmach-Web bedürfen einer gut durchdachten Strategie.

## 4 Umsetzung neuer Dialogformen in der Praxis der METRO GROUP

Wie setzt die METRO GROUP die Vision einer verantwortlichen Interessenvertretung um? Wie nutzt sie dazu die Chancen des Web 2.0 und wie meistert sie die genannten Herausforderungen? Um den Ansatz der METRO GROUP nachzuvollziehen, müssen zunächst die Besonderheiten der Handelsbranche dargestellt werden.

Der Handel ist wie kaum eine andere Branche auf Vertrauen angewiesen. Das Vertrauen der Anspruchsgruppen bildet die Basis der Existenzberechtigung und somit das grundlegende Kapital eines Unternehmens. Doch wie entsteht eigentlich Vertrauen zwischen Handelsunternehmen und ihren Stakeholdern? Eine Vertrauensbasis lässt sich meist nur langfristig aufbauen. Unabdingbare Faktoren sind Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Kompetenz, Professionalität und Produktqualität. Der Aufbau und Erhalt von Vertrauen ist mehr als eine Marketingmaßnahme. Als Zukunftskapital entscheidet das Vertrauen der Anspruchsgruppen über den langfristigen Erfolg und Misserfolg des Unternehmens. Eine überzeugte Grundeinstellung zu nachhaltigem, transparentem Handeln und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind daher notwendige Voraussetzungen dafür. Um dies leisten zu können, ist der Handel als schnelle Branche auf eine Art ‚Navigator‘ angewiesen, der Beteiligung ermöglicht und in der Lage ist, notfalls auch ‚während der Fahrt‘ die Dynamik der Prozesse aufzunehmen und Entscheidungen abzuleiten.

Das Hauptziel der Nutzung neuer Dialogformate ist es, einen offenen und direkten Dialog zu gestalten, um auf diese Weise das Vertrauen in die METRO GROUP durch Transparenz und überzeugendes Handeln zu stärken<sup>6</sup>. Die METRO GROUP begann 2009 mit ersten strategischen Überlegungen zur Integration von Social Media in den Kommunikationsmix. Aus dem Bewusstsein heraus, dass diese Medienwelt im Gegensatz zu den gewohnten Formaten und Qualitätssicherungsstrukturen steht, standen die ersten Schritte unter dem Motto: ‚Think big, start small‘. Ausgehend vom naheliegenden Thema ‚Employer Branding‘ und der Social Media-affinen Zielgruppe der Studierenden und Absolventen starteten erste Projekte rund um die Recruiting Messe *Meeting Metro*. Bespielt wurden Blogs, Twitter und Facebook vernetzt mit den klassischen Medien – mit guter Resonanz entstand hier eine 360°-Kommunikation.

---

<sup>6</sup> Der PR-Experte Prof. Dr. Marco Althaus hat sich in seinem Blog „Public Affairs Manager“ mit dem Ansatz der verantwortlichen Interessenvertretung am Beispiel der METRO GROUP auseinandergesetzt und diesen kommentiert (vgl. Althaus, 2010). Auch Matthias Schrade, ehemaliger Bundesvorstand der Piratenpartei lobt den transparenten Ansatz der METRO GROUP, z.B. nach einer Veranstaltung der Berliner Mittwochsgesellschaft (s. Kapitel 4.1), auf Twitter (vgl. Schrade, 2012a).

Um das Ziel einer konsistenten Kommunikation zu erreichen, hat die METRO GROUP nach einer Lernphase ab 2010 eine Social Media-Steering Group eingerichtet, die fach- und konzernübergreifend Social Media-Guidelines für Mitarbeiter und speziell für Social Media Teams entwickelt hat. Diese bieten insbesondere den Vertriebslinien, die eigenständig im Social Web kommunizieren, eine gute Orientierung. Zudem erfolgt ein Monitoring aller relevanten Inhalte aus Blogs, Communities etc. nach definierten Regeln durch ein Analystenteam, das Informationen filtert, bewertet und mit Metadaten versieht. Über strukturierte Reportings stehen diese Daten den Fachbereichen zur weiteren Auswertung zur Verfügung. Die METRO GROUP erprobt dabei insbesondere in den Bereichen Politik & Außenbeziehungen, Konzernkommunikation, Marketing und Personal die Nutzung moderner Web 2.0-Angebote. Die Stakeholder werden über diese Kommunikationskanäle integriert und verfügen so über die Möglichkeit, mit dem Unternehmen in persönlichen Kontakt zu treten. Ein Beispiel für die Nutzung des Web 2.0 zur besseren Stakeholderintegration bildet der *METRO Genussblog* von METRO Cash & Carry Deutschland, der bald nach den Aktivitäten von ‚Das Gute essen‘ (vgl. Kapitel 4.2) entstanden ist. Dort gewähren Mitarbeiter des Unternehmens und Gastautoren direkte und sehr persönliche und Einblicke in die Welt des Handels. Sie schildern die Herstellung von Pasta, die Qualitätsmerkmale von Fisch und die Zubereitung von saisonalen Gerichten. Dieser Corporate Themenblog ist neben den Aktivitäten um ‚Das Gute essen‘ und der ‚Mittwochsgesellschaft‘ die zentrale Dialogplattform mit den Stakeholdern Food-, Wein- und Bierblogger. Dabei setzt die Vertriebslinie METRO Cash & Carry insbesondere auf den Dialog in der sogenannten Offline Welt, was sich sowohl auf das Produktsortiment als auch die Fachleute dahinter beziehen kann. In der regelmäßig ausgerufenen METRO Kochherausforderung wird den interessierten Foodbloggern ein Lebensmittelkorb zur Verfügung gestellt, den es zu verkochen gilt. Dabei gibt es nur eine Regel: Alle Zutaten müssen verkocht werden, es dürfen allerdings Zutaten hinzugefügt werden. Das Resultat ist das Gespräch im Netz über die Eigenmarken und führt im Google Ranking zu besseren Ergebnissen. Auch kritische Stimmen sind hier ausdrücklich erwünscht. Umfangreiche Einblicke in die Welt des Handels bietet zudem das Handelsportal [www.zumhandelngeschaffen.de](http://www.zumhandelngeschaffen.de).

Die METRO GROUP setzt auf einen offenen, glaubwürdigen Austausch mit allen relevanten Anspruchsgruppen. Im Januar 2010 hat sie daher ein Konzernbüro in Berlin eröffnet, um den qualifizierten Austausch mit der Politik und entsprechenden Stakeholdern zu intensivieren. Aus dem Berliner Büro, das heute den Bereich Politik und Außenbeziehungen für Deutschland und die Europäische Union verantwortet, wird der Austausch mit allen Anspruchsgruppen, insbesondere der Politik und Wirtschaft, ermöglicht, um aktiv an der Verbesserung des Ordnungsrahmens hin zu mehr Nachhaltigkeit mitzuarbeiten. Die Zielgruppe des Konzernbüros bilden insbesondere die politischen Entscheider sowie Verbände und Interessenvertreter anderer Unternehmen, die als Multiplikatoren in das Ziel einer nachhaltigen Rahmenordnungsgestaltung involviert werden können. In diesem Sinne heißt es im Geschäftsbericht der METRO GROUP 2012: „Wirtschaftliches Wachstum ist langfristig nur im Einklang mit einem verantwortlichen Handeln gegenüber Gesellschaft und Umwelt möglich: Von diesem Prinzip der Nachhaltigkeit sind wir fest

überzeugt.“ (METRO AG, 2013, S. 121). Damit stellt die METRO GROUP einen strategischen Raum zur Verfügung, der sich als Netzwerkknoten, Dialogplattform und Think Tank versteht. Interessenvertretung im Dialog findet dabei, dem 360°-Ansatz folgend, sowohl *offline*, bspw. im Rahmen der Berliner Mittwochsgesellschaft des Handels, als auch *online* auf der entsprechenden Dialogplattform des Berliner Konzernbüros statt. Diese Form der Hybrid-Kommunikation ermöglicht die Anschlussfähigkeit der METRO GROUP auf allen Diskurs-Ebenen und kann als das ‚2.0-Update‘ zur klassischen Interessenvertretung gesehen werden.

Das Konzernbüro soll als Beratung bzw. Sachverständiger bei gesetzgeberischer Entscheidung mitwirken und so Verantwortungsübernahme im gesellschaftlichen Raum erbringen. Sie sucht außerdem den Dialog mit Journalisten und Vertretern von Parteien, Ministerien, Verbänden und NGOs im politischen Berlin und verbindet Themen mit konzerneigenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Ein aktuelles Beispiel ist die Frage der Lebensmittelkennzeichnung, in der es letztlich darum geht, die bisher außerhalb des Kerngeschäfts lagen: Wie viel Mündigkeit wird dem Verbraucher zugetraut, wie viel Informationen will er und was führt letztlich zu einer gesünderen Ernährung? Weitere relevante Themen betreffen die Ladenöffnungszeiten, eine Mehrwertsteuerreform, den Mindestlohn u.v.m. Im Lichte einer verantwortlichen Interessenvertretung müssen diese Themen völlig neu gedacht und künftig gemeinsam entwickelt werden. Das erklärte Ziel des Konzernbüros ist die kontinuierliche Begleitung aller aktuellen, konzernrelevanten Handelsthemen im politischen Raum durch fortlaufendes Kontakt- und Kommunikationsmanagement. Die Interaktion mit den Diskurs-Teilnehmern ist dabei zentraler Bestandteil. Themen werden offen angesprochen und Ideen gemeinsam entwickelt. Vom gegenseitigen Austausch profitieren sowohl das Unternehmen in Form der Anbindung und Reflexion konzerneigener Positionen und Maßnahmen als auch Politik und Gesellschaft aufgrund der branchenspezifischen Expertise des Handelskonzerns.

Im Rahmen einer Stakeholderbefragung wurde u.a. der Einfluss des Konzernbüros auf die Wahrnehmung der METRO GROUP Anfang 2012 durch das Institut *forsa* untersucht. Hierbei wurden 200 Meinungsführer aus Politik, Wirtschaft, Medien und NGOs befragt. Es zeigte sich, dass diejenigen, die im Kontakt mit dem Berliner Büro standen, ein positiveres Gesamtbild der Unternehmensaktivitäten hatten und dem Unternehmen eine wesentlich höhere Bedeutung beimaßen, als diejenigen, die das Konzernbüro bisher nicht wahrgenommen hatten. Vor allem aber sahen sie die METRO GROUP als wichtigen Ansprechpartner beim Thema Handel, lobten Lösungsansätze und Dialogbereitschaft des Unternehmens und sahen es insgesamt als zukunftsfähiger an. Gewürdigt wird hiernach vor allem, dass das Konzernbüro „auch bei Konfliktthemen stets zum Dialog bereit“ sei. Die verschiedenen (in den folgenden Kapiteln dargestellten) Veranstaltungsformate genießen ebenfalls eine hohe Akzeptanz (Forsa 2012). Die Evaluation zeigt, dass die Interessensvertretungsarbeit nicht nur für die Interessenvertretung selbst wichtig ist, sondern auch für das operative Geschäft: „Nicht nur die reine Interessenvertretung ist relevant, Unternehmensrepräsentanzen steigern, im Gegensatz zu Verbänden, die Reputation unter

Multiplikatoren und Entscheider und leisten so einen Mehrwert für das operative Geschäft“ (Aufricht 2012).

### 4.1 Berliner Mittwochsgesellschaft des Handels

Nach dem Vorbild der Berliner Salon-Kultur hat die METRO GROUP in Zusammenarbeit mit dem Handelsverband Deutschland (HDE) im Frühjahr 2010 die „Berliner Mittwochsgesellschaft des Handels“ ins Leben gerufen ([www.berliner-mittwochsgesellschaft.de](http://www.berliner-mittwochsgesellschaft.de)). Inzwischen ist neben dem HDE auch der Bundesverband Groß- und Außenhandel (BGA) Kooperationspartner der METRO GROUP bei dieser Veranstaltungsreihe. Durch inhaltliche Debatten mit besonderem Dialogcharakter soll aufgezeigt werden, wie vielfältig, innovativ und leistungsstark die Welt des Handels ist und wie Themen, die den Handel bewegen, große Relevanz für viele Bereiche von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben. Entscheidend für das Format ist, dass die Themen des Abends im Vorfeld schon online in einem passwortgeschützten und moderierten Bereich diskutiert und im Nachhinein dort auch reflektiert werden. In solchen Formaten ist es für die METRO GROUP und die Teilnehmer aus Politik und Gesellschaft möglich, Themen zu erkunden, die außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs liegen, aber künftig das Geschäft und die Gesellschaft beeinflussen werden. Diese Diskussionsrunde wird durch Verwendung von Web 2.0-Formaten intensiver, qualitativ hochwertiger und ermöglicht einen schnellen und produktiven Wissensaustausch, der die Transparenz und somit die Glaubwürdigkeit einer verantwortungsvollen Interessenvertretung unterstützt.



Abbildung 2: Benutzeroberfläche des Mitgliederbereichs der Internetseite [www.berlinermittwochsgesellschaft.de](http://www.berlinermittwochsgesellschaft.de)

Der jeweilige Referent bereitet im Vorfeld mehrere Thesen vor, die den Gästen in einem geschützten Bereich zur Verfügung stellt. Hier können die Gäste die Thesen kommentieren und untereinander bereits erste Standpunkte austauschen. Diese Meinungen, Standpunkte oder Fragen werden am Veranstaltungsabend idealerweise vom Referenten aufgegriffen, erörtert und beantwortet. Der Referent hat die Vorgabe nicht länger als 15 Minuten zu reden, um einen Dialog mit den Gästen zu verwirklichen. Bei den Abenden ist zunehmend zu beobachten, dass die Themen des Abends über Twitter diskutiert werden: Mehr und mehr Gäste tweeteten zur Veranstaltung und stehen quasi parallel dazu auch online in Verbindung.

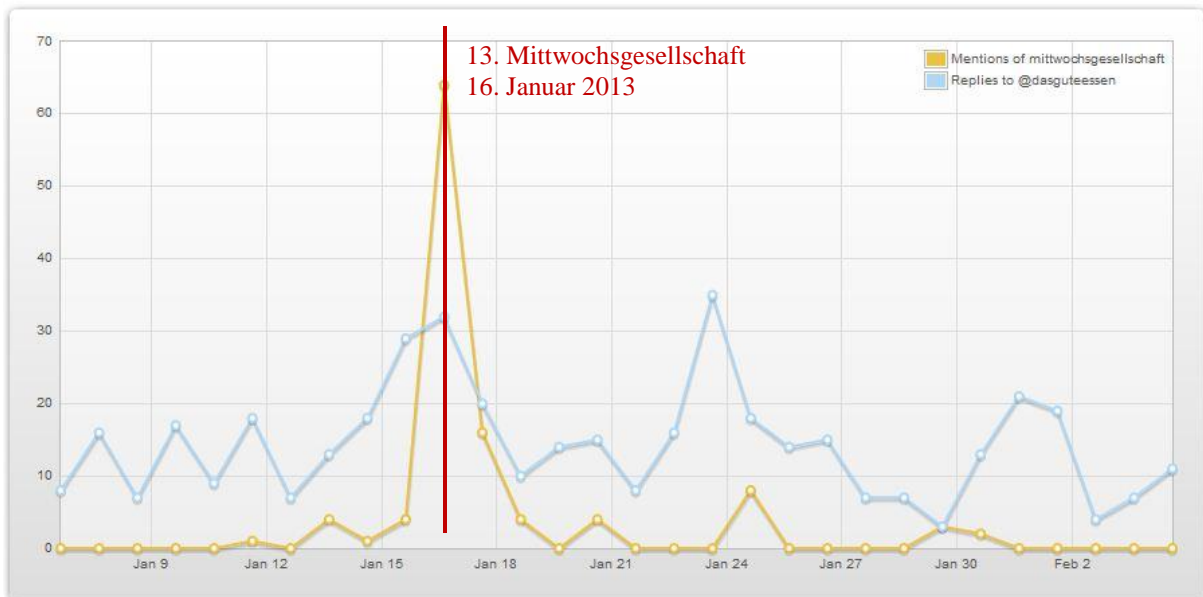


Abbildung 3: Nennung von #mittwochsgesellschaft und @dasGuteessen auf Twitter nach einer Mittwochsgesellschaft (Quelle: Grafik: topsy.com, Daten: twitter.com)

Die Internetplattform wird bereits von vielen Beteiligten als Diskussionsforum genutzt und unterstützt so ideal den Offline-Diskurs, indem sie auch vor und nach Veranstaltungen durch ein gemeinsames Forum vernetzt und so kollektiven Wissensaustausch erst möglich macht. Die Plattform stellt zudem Referenten im Stile gängiger Web 2.0-Formate vor und integriert den jeweiligen Vortrag per Videosequenz auf Youtube.

„Eine redaktionelle Zusammenfassung des Abends seitens der METRO ist unter [www.berlinermittwochsgesellschaft.de](http://www.berlinermittwochsgesellschaft.de) zu finden [...]. Wer Interesse an diesem Veranstaltungsformat hat, kann sich hier auch anmelden, bekommt die Einladungen zur Mittwochsgesellschaft und kann Thesen der Gastreferenten vorab online diskutieren.“ (Schrade, 2012b).

Dieses Zitat ist dem Bericht eines (damaligen) Mitglieds des Bundesvorstandes der Piraten im Anschluss an einen Besuch der Mittwochsgesellschaft entnommen und zeigt, dass Transparenz und Offenheit durchaus gewürdigt werden können.

## 4.2 ‚Das Gute essen‘

Der Name ‚Das Gute essen‘ stammt von dem gleichnamigen Kochbuch, das die METRO GROUP 2010 herausgegeben hat. Das Kochbuch will seine Leser für die Qualität von Lebensmitteln sensibilisieren und auf eine andere Art über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der METRO GROUP und ihrer Vertriebslinien informieren. Die erste Auflage des Kochbuches wurde mit 30.000 Exemplaren erfolgreich im Buchhandel und den Märkten der METRO GROUP verkauft und ist mittlerweile vergriffen.

Zusätzlich wird eine Rezepte-App für iPhone und iPad mit den Rezepten des Kochbuchs angeboten. Von jedem verkauften Buch jeder verkaufter App geht ein Euro als Spende an den Bundesverband der Tafeln, deren Hauptförderer die METRO GROUP ist. Neben der Bezahl-App gibt es eine kostenlose App mit 50 freien Rezepten, die mit bisher mehr als 860.000 Downloads deutlich macht, dass es gelungen ist, Politik- und Nachhaltigkeitsthemen auf innovative Art zu transportieren. Aus diesem Anlass wurde am 8. Juni 2010 auch ein Twitter-Account geschaffen. Hier twittet das Berliner Konzernbüro der METRO GROUP rund um die Themen Essen, Trinken, Verbraucherinformationen und anderen politischen Fragen. Die METRO AG ist direkt im Namen des Twitter-Accounts sichtbar, damit die Nutzer erkennen, dass es sich um einen offiziellen Unternehmensaccount handelt. 2011 hat die METRO GROUP mit der App zum Kochbuch den Deutschen Preis für Onlinekommunikation gewonnen.

Das Twitter-Konto wird von den Mitarbeitern des Konzernbüros betrieben; es gibt keine Agentur, die im Hintergrund Unterstützungsarbeit leistet. Mit über 800 Followern, darunter zahlreichen Bundestagsabgeordneten, Landesministern, Ministeriumsmitarbeitern und Journalisten, und rund 7.000 Tweets ist diese Social Media-Präsenz sehr erfolgreich. Gleichzeitig spiegelt es den Anspruch wider, der sich von den klassischen Unternehmensaccounts unterscheidet: Hier werden keine klassischen Kundenanfragen beantwortet, sondern politische und gesellschaftliche Fragen thematisiert, diskutiert und Veranstaltungen dokumentiert. Konkret bedeutet dies also, dass es sich um keine vorgefertigten Nachrichten handelt, die erst nach mehrmaliger Überprüfung freigegeben werden, sondern, dass dieser Account *ad hoc* betrieben wird und somit immer aktuell und nah am handelsrelevanten Geschehen ist. Social Media-Profis wie Tobias Kaufmann (@tobetop) oder André Krüger (@bosch) bewerten dies wie folgt: „Die METRO GROUP ist als einziger deutscher Großhandelskonzern im Bereich Digital Public Affairs aktiv.“

Das Hauptziel der Nutzung von Twitter ist es, orts- und zeitunabhängig mit den Stakeholdern in Kontakt sein zu können. Die METRO GROUP möchte als verlässlicher und fachkompetenter Partner zu Lebensmittelthemen, zu Ernährung und zu politischer Verbraucherinformation wahrgenommen werden. Gleichzeitig sollen die Nachrichten jedoch nicht als Eigenwerbung wahrgenommen werden. Es ist keine Seltenheit, dass Behörden, Verbände und andere Stakeholder nach dem Erstkontakt über Twitter auch im realen Leben in Kontakt mit der METRO GROUP treten und von derartigen Beziehungen beide Seiten profitieren.

Gerade im politischen Berlin ist eine schnelle Zunahme der Nutzung von Twitter zu erkennen. Es ist somit vorausschauend und zukunftssträftig, wenn man bereits jetzt auf einen Kommunikationskanal setzt, der in absehbarer Zeit von einer groen Mehrheit der Stakeholder genutzt werden wird. Die Nutzung von Twitter ist kein reiner Selbstzweck, sondern eine gute Mglichkeit, Expertise zu vermitteln, Meinungsbilder zu erkennen sowie Trends ableiten zu knnen. Es ist ein Teil des dialogischen Miteinanders, das sich auch im ‚echten Leben‘ fortsetzt. Twitter ist eine sehr erfolgreiche Mglichkeit fr die Realisierung eines Interessenausgleichs, der gesamtgesellschaftliche Ansichten einbindet und bercksichtigt. So ist das Konzernburo der METRO GROUP durch Twitter z.B. mit dem (damaligen) Bundesvorstand der Piratenpartei ebenso ins Gesprch<sup>7</sup> gekommen wie mit Food-Bloggern und (kritischen) Stakeholdern. Auch Geschftskontakte fr das operative Geschft sind ber Twitter entstanden. Wichtig dabei ist immer, dass der Kurzdialog ber Twitter, den realen Dialog nicht ersetzen soll, sondern ihn berhaupt ermoglicht.

#### **4.3 METRO GROUP HANDELSBRIEF und PUBLIC POLICY LETTER**

Die Themen des Handels sind im Gesprch, ob positiv wie beispielsweise im *brand eins* Schwerpunktheft „Die Zukunft des Handels“ (April 2013) oder kritisch wie bei Lebensmittelskandalen oder dem, was dafur gehalten wird. Der Handel ist unverzichtbarer Bestandteil des tgllichen Lebens und steht wie kaum eine andere Branche fr Dialog und Austausch. Dieser Dialog muss aber noch intensiviert werden, damit das Wissen ber den Handel bei allen Kunden erweitert wird.<sup>8</sup> Der Bereich Politik und Auenbeziehungen Deutschland & EU der METRO GROUP hat deshalb zwei Initiativen gestartet, die mehr Transparenz nach Innen und Auen erreichen sollen. So gibt es einerseits regelmssig einen PUBLIC POLICY LETTER, der die Fhrungskrfte des Unternehmens darber informiert, welche Themen der politischen Interessenvertretung von wem mit welchem Ziel bearbeitet werden. Zur Vertiefung des Dialogs mit Politik, Verbnden, NGOs und anderen Stakeholdern in Deutschland und beim Europischen Parlament wurde der METRO GROUP HANDELSBRIEF initiiert. Viermal im Jahr werden in dieser Publikation Themen diskutiert, die die METRO GROUP beschftigen und die von hoher politischer und gesellschaftlicher Relevanz sind. In der ersten Ausgabe vom April 2013 finden sich bspw. Beitrge zur Verschwendung von Lebensmitteln und effizienten Gegenmaunahmen, zum Skandal um Pferdefleisch in Fertigprodukten, ein Exklusivinterview mit Verbraucherministerin Aigner und eine Diskussion zu den Implikationen der Energiewende fr die Handelsbranche. Entscheidend ist, dass auch hier nicht einfach Positionen der METRO GROUP beschrieben werden, sondern die Meinung des Unternehmens im Dialog deutlich wird. Im Fall der Energiewende geschah dies mit Rainer Baake von der Agora Energiewende. Im Sinne einer ‚verantwortlichen

---

<sup>7</sup> Ein Bericht des damaligen Bundesvorstands der Piratenpartei Matthias Schrade ber die Veranstaltung findet sich im Internet (vgl. Schrade, 2012b).

<sup>8</sup> Siehe auch Bericht im PR-Report (vgl. PR Report, 2013).



Interessenvertretung‘ soll im Diskurs überzeugt werden und damit der Zielgruppe gezeigt werden, dass das Unternehmen Dialog dauerhaft und nicht kurzatmig lebt. Das Ziel ist, für alle (politischen) Kunden gut erreichbar und ansprechbar zu sein. Die Inhalte des METRO GROUP HANDELSBRIEFS sind außerdem für alle transparent und mobil auf deutsch unter [www.handelsbrief.eu](http://www.handelsbrief.eu) oder auf englisch unter [www.tradeletter.eu](http://www.tradeletter.eu) abrufbar. Die veröffentlichten Infografiken können zudem kostenlos heruntergeladen und ‚geshared‘ werden.

## 5 Fazit & Ausblick

Es sind eine Reihe neuer Trends erkennbar, die die Grundfesten der politischen Kommunikation erschüttern und verändern werden. Wir befinden uns noch am Anfang dieser Entwicklung, wie sich jedoch nicht zuletzt an den Nutzerzahlen von Internet und sozialen Medien erkennen lässt, ist hier noch viel ungenutztes Potenzial vorhanden. Unternehmen müssen sich auf diese neuen Begebenheiten einstellen. Ein Interessenausgleich ist nicht mehr länger nur noch ‚offline‘ realisierbar. Die Ansprüche von Bürgern und Medien haben sich weiterentwickelt. Eine umfassende, ehrliche und verlässliche politische Kommunikation muss diese Entwicklung beobachten und begleiten.

Für die Strukturen großer Unternehmen ist dies zweifelsohne eine große Herausforderung. Die durch Social Media verlangte Personalisierung der Unternehmenskommunikation macht den Kommunikator im Unternehmen sichtbar. So definiert sich das Unternehmen immer mehr über die Mitarbeiter bzw. Kollegen, die am Social Media- bzw. Web 2.0-Angebot teilnehmen. Diese neue, „mitarbeitergenerierte Kommunikation“ setzt Potenziale frei, die top-down nicht erzeugt werden können (vgl. Levin et al., 1999). Hier gelangt Wissen in die Organisation. Unternehmen sollten dem Verlangen widerstehen, diese Diskurse kontrollieren zu wollen und den Mut besitzen, sie zuzulassen: „Ein Unternehmen, in dem von oben nach unten durchregiert wird und in dem Mitarbeiter sich nicht trauen (dürfen), ihre Meinung zu sagen, kann nach außen nicht glaubwürdig im Social Web agieren. Denn die Werte einer offenen Unternehmenskultur und die Werte der Netzkultur sind nahezu deckungsgleich“ (Pleil, 2010). Unternehmen, denen es gelingt, einen offenen Dialog zu entwickeln und Kunden als überzeugte Anhänger zu gewinnen, verfügen über die Chance, diese Menschen in eine verantwortliche Interessenvertretung einzubinden und an einem Interessenausgleich 2.0 zu beteiligen. Ebenso wie Kunden, die von einem Produkt überzeugt sind, durch Mundpropaganda als glaubwürdige (weil freiwillige) Multiplikatoren fungieren, können Stakeholder eingebunden werden.

Die Beispiele haben den Erfolg einer neuen, breiter aufgestellten und offeneren Kommunikation mit Stakeholdern gezeigt, die die Möglichkeiten des Web 2.0 mit klassischen Methoden der Interessenvertretung verbindet. Es ist deutlich zu sehen, dass in diesen Kommunikationskanälen die Zukunft des Interessenausgleichs liegt. Diskussionen verlagern sich zunehmend in die digitale Welt, wo sie, einer Vielzahl von Personen zugänglich gemacht werden können. Offenheit und

Transparenz punkten besonders im Netz. Es ist wichtig, derartige Kommunikationskanäle frühzeitig zu nutzen und sich in ihnen zu etablieren. Gleichzeitig darf jedoch die ‚offline‘-Welt nicht vernachlässigt werden und muss gleichermaßen gepflegt werden. Die Symbiose dieser beiden Welten ist das Ziel einer verantwortlichen Interessenvertretung und Wegbereiter eines Interessenausgleichs 2.0 zum Erreichen von Wettbewerb und Nachhaltigkeit.

## Literaturverzeichnis

- Althaus, M. (2010). Einzelhandel: „Responsible Lobbying“ und ein Traum von Graswurzel-Politik. <http://pamanager.blogspot.de/2010/12/einzelhandel-responsible-lobbying-und.html>. Zugegriffen: 25. Januar 2013.
- Aufricht, E. (2012). Lobby nach Maß. Interessenvertretung verlässt die Evaluationslücke. Eine neue Studie zeigt, welchen Wert die Politikdependancen wirklich haben – und wie sie der Reputation dienen können, in: Politik&Kommunikation, Juli/August 2012, S.42.
- Bertelsmann Stiftung (2009). CSR Weltweit. Deutsche Unternehmen global engagiert. Responsible Lobbying. <http://www.csr-weltweit.de/imfokus/dossiers/responsible-lobbying/index.nc.html>. Zugegriffen: 25. Januar 2013.
- Forsa (2012). Die Wahrnehmung der Konzernrepräsentanz der METRO GROUP unter Meinungsführern aus Politik, Wirtschaft, Medien und NGOs.
- Gabler-Wirtschaftslexikon (2013). Definition „Lobbying“. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/lobbying.html?tab=abbreviation&abbreviation=w>. Zugegriffen: 25. Januar 2013.
- Gretka, G. (2012). Unternehmenskommunikation im Dialog. Der Stakeholder-Dialog in der Unternehmenspraxis. Masterarbeit eingereicht an der Hochschule für Wirtschaft und Technik Berlin.
- Inacker, M. (2013). Über Medienhypes und die Realität. In: Handelsblatt, Nr. 56, S. 11.
- Kolbe, A., Hönigsberger, H., Osterberg, S. (2011). Marktordnung für Lobbyisten. Wie Politik den Lobbyeinfluss regulieren kann. Frankfurt a. M.: Otto Brenner Stiftung.
- Leif, T. (2013). Antworten zum Fragenkatalog – Anhörung des Ältestenrates zum Thema „Mehr Transparenz bei Lobbyismus“ (Drucks. 16/5450). In: Hessischer Landtag. Ausschussvorlage ÄR/18/1 – Teil 1. <http://starweb.hessen.de/cache/AV/18/AER/AER-AV-001-T1.pdf>. Zugegriffen: 19. April 2013.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., Weinberger, D. (1999). The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual – 95 Theses. <http://www.cluetrain.com/book/95-theses.html>. Zugegriffen: 25. Januar 2013.
- Lösche, P. (2006). Lobbyismus als spezifische Form der Politikberatung. In: Falk, S., Rehfeld, D., Römmele, A., Thunert, M. (Hrsg.). Handbuch Politikberatung (S. 334-342). Wiesbaden: VS Verlag.
- METRO AG (Hrsg.) (2013). Geschäftsbericht 2012. Düsseldorf: METRO AG.

- OECD (2012). Private Interests, Public Conduct: The Essence of Lobbying. In: Lobbyists, Governments and Public trust, Volume 2: Promoting Integrity through Self-regulation. OECD Publishing.
- Pleil, T. (2010). Social Media in der B2B-Kommunikation.  
<http://thomaspleil.wordpress.com/2010/06/16/social-media-in-der-b2b-kommunikation/>.  
Zugegriffen: 25. Januar 2013.
- PR Report (2013). Metro sucht das Gespräch mit Politik und Verbraucherschutz.  
<http://prreport.de/home/aktuell/article/6821-metro-sucht-das-gespraech-mit-politik-und-verbraucherschutz/>. Zugegriffen: 27. April 2013.
- Schrade, M. (2012a). Twitter-Statusmeldung.  
<https://twitter.com/kungler/status/205656216440012800>. Zugegriffen: 25. Januar 2013.
- Schrade, M. (2012b). Bericht von der Mittwochsgesellschaft mit Winfried Kretschmann.  
<http://vorstand.piratenpartei.de/2012/06/21/bericht-von-der-mittwochsgesellschaft-mit-winfried-kretschmann/>. Zugegriffen: 25. Januar 2013.
- Schulz, M. (2007). Ziel und Quelle – Politikberatung und das Europäische Parlament. In: Dagger, S. & Kambeck, M. (Hrsg.). Politikberatung und Lobbying in Brüssel (S. 21-32). Wiesbaden: VS Verlag.
- Stolze, J. (2010): Studie: B2B Social Media in der Praxis (2010-2012). [www.creative360.de/b2b-social-media-studie](http://www.creative360.de/b2b-social-media-studie). Zugegriffen: 25. Januar 2013.
- Wedell, M. (2010). Die Verantwortung des Wachstums: Interessenvertretung als Kerndisziplin nachhaltiger Wirtschaft. In: Bellstedt, H. (Hrsg.): Public Affairs. Strategien und Instrumente der Interessenvertretung für Wissenschaft, Wirtschaft und Institutionen (S. 63-82). Bonn: Lemmens Medien GmbH.
- Wonka, D. (2013). Angela Merkel will keine Vereins- und Ehrenpolin sein. In: Leipziger Volkszeitung, 22. März 2013, S. 2.