

Politische Positionierung (un)erwünscht

Eine qualitative Untersuchung zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren für die politische Positionierung von Unternehmen in der Öffentlichkeit

Von Wiebke Krumme

Abstract

Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung und sind seit jeher in politische Prozesse involviert. Dennoch zeigt sich für die Gesellschaft in Deutschland ein geteiltes Bild hinsichtlich der Frage, ob sich Unternehmen in der Öffentlichkeit politisch positionieren sollten. Im deutschsprachigen Raum gibt es bisher nur wenige wissenschaftliche Publikationen, die sich explizit mit der (gesellschafts-)politischen Positionierung von Unternehmen in der Öffentlichkeit befassen. Die vorliegende Arbeit verfolgt daher folgendes Forschungsanliegen: Wie muss eine politische Positionierung von Unternehmen gestaltet sein, damit sie in der Gesellschaft tendenziell befürwortet wird? Eine Annäherung an diese Frage erfolgt zuerst auf theoretischer Basis und anschließend empirisch auf Grundlage von acht qualitativen Leitfadenterviews mit Konsumenten. Die Ergebnisse zeigen,

dass folgende Gestaltungsmerkmale einer politischen Positionierung die persönliche Bewertung der Konsumenten beeinflussen: das Thema, die politische Einstellung, der Bezug auf eine Partei, die personelle Verantwortlichkeit, die Medienwahl, das Format und der Anlass. Als merkmalsübergreifende Erfolgsfaktoren sind darüber hinaus Glaubwürdigkeit und Transparenz hervorzuheben. Unter Berücksichtigung der erarbeiteten Erfolgsfaktoren können Unternehmen ihre politische Positionierung so gestalten, dass diese von vielen Konsumenten befürwortet wird. Gleichwohl bleibt die politische Haltung immer ein kontroverses Thema, das zwangsläufig Gegenstimmen hervorruft. Ob sich ein Unternehmen positionieren will, hängt daher von dessen Selbstverständnis ab.

Einleitung

“People who save lives should not be arrested. People who kill, seed and foster hate and harm should be” (Kaeser 2019). Mit diesen Worten äußerte sich Joe Kaeser, CEO von Siemens, am 30. Juni 2019 auf Twitter zur Inhaftierung von Seawatch 3-Kapitänin Carola Rackete. Ein eindeutiges politisches Statement zu einer kontrovers geführten Debatte. Auch die Reaktionen konnten kaum gegensätzlicher sein:

Begeisterung von der einen Seite, harsche Kritik von der anderen. Sollen Unternehmen in der Öffentlichkeit eine politische Haltung einnehmen?

Gerade im deutschsprachigen Raum ergibt sich für die Akzeptanz einer politischen Positionierung ein widersprüchliches Bild: Ein Teil befürwortet es, wenn Unternehmen sich auch öffentlich politisch positionieren, der andere Teil ist dafür, dass sich Unter-

nehmen nicht politisch äußern (JP|KOM 2018; Lambertin 2019, S. 52). Lange Zeit dominierte die Auffassung, Unternehmen seien nur einem Ziel verpflichtet: Für ihre Aktionäre und Eigentümer möglichst hohe Gewinne zu erwirtschaften (Kemming und Rommerskirchen 2019, S. 135; Lyon et al. 2018, S. 6). Immer mehr gelangen jedoch auch andere Zielsetzungen in den Vordergrund. Unternehmen sollen ihrem Dasein einen Sinn und Zweck geben oder gar gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (Backhaus-Maul et al. 2018, S. 4). Aus dem Spannungsfeld einer zunehmenden gesellschaftspolitischen Verantwortung und kontroversen Meinungen und Reaktionen in der Gesellschaft hinsichtlich der Frage, ob Unternehmen sich politisch äußern sollten, stellt sich die Frage, ob Unternehmen ihre politische Haltung trotzdem erfolgsversprechend gestalten können und von welchen Faktoren dieser Erfolg abhängt.

Dieser Aufsatz beschäftigt sich daher mit der Fragestellung:

Wie muss eine politische Positionierung von Unternehmen gestaltet sein, damit sie in der Gesellschaft tendenziell befürwortet wird?

Theoretische Grundlagen:

Die politische Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft

Ausgehend vom Ansatz des Stakeholder-Managements kann nachgewiesen werden, dass Unternehmen nicht nur ihren Eigentümern und Kapitalgebern verpflichtet sind, sondern sich in einem Netzwerk aus verschiedenen „Anspruchsgruppen“ bewegen (Freeman & McVea 2001). Auch wenn das Stakeholder-Management die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen nur an der Oberfläche betrachtet, verdeutlicht es dennoch die Existenz einer wechselseitigen Beziehung zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Akteu-

ren. Einen detaillierteren Einblick in diese Beziehung ermöglicht die Auseinandersetzung mit dem Public-Value-Ansatz. Auch dieser Ansatz bestätigt die grundsätzliche Verknüpfung von Unternehmen und Gesellschaft (Meynhardt 2013, S. 4 f.). Dabei ergibt sich der „Public Value“ eines Unternehmens nicht aus den objektiven Leistungen, die es für die Öffentlichkeit erbringt, sondern aus dem „Auge des Betrachters“ (ebd.).

Auf die Frage, ob Unternehmen als politische Akteure innerhalb des politischen Systems verstanden werden können, geben vor allem sozial- und wirtschaftswissenschaftliche sowie wirtschaftsethische Konzepte und Theorien eine Antwort. Insgesamt zeigt sich, dass sich nicht nur das Verhältnis zwischen Unternehmen und der Gesellschaft verändert, sondern auch das Verhältnis zwischen Unternehmen und dem Staat. Backhaus-Maul et al. sprechen auch von „einer wechselseitigen Durchdringung von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“ (2018, S. 3). Anders als gewählten politischen Akteuren, wie z. B. Abgeordneten, fehlt Unternehmen jedoch eine generelle Legitimationsgrundlage für die Teilnahme am politischen Diskurs (Baur 2018, S. 89 f.). Um die Sichtweise von Unternehmen als politische Akteure zu untermauern, greifen die meisten Wissenschaftler auf verschiedene Bereiche des strategischen Managements zurück. Zu diesen speziellen politischen Handlungsfeldern zählen unter anderem Public Affairs, Corporate Social und Corporate Political Responsibility (Baur 2018; Molthagen-Schnöring 2018; Néron 2010; Thams 2019). Hier zeigt sich, wie politische und gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen tatsächlich gelebt wird. Sie festigen die Auffassung, dass Unternehmen vielfach bereits lange gesellschaftliche bzw. politische Verantwortung tragen.

Theoretische Grundlage:**Politische Positionierung in der Öffentlichkeit**

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Interessen sind für Unternehmen nicht immer leicht in Einklang zu bringen, denn die Gesellschaft bewertet das politische Handeln von Unternehmen, nicht die Unternehmen selbst. Die Sichtung einer Reihe empirischer Studien zeichnet jedoch kein eindeutiges Bild, ob Unternehmen sich aus Sicht der Konsumenten positionieren sollen. Gerade in Deutschland zeigt sich die Gesellschaft bezüglich des Wunsches, Unternehmen sollten eine Haltung einnehmen, gespalten (JP|KOM 2018; Lambertin 2019, S. 52). Auch Kommunikationsverantwortliche erkennen zwar den Nutzen einer politischen Haltung und sind sich der gesellschaftlichen Verantwortung ihrer Unternehmen bewusst, gleichzeitig befürchten sie jedoch auch negative Auswirkungen wie Shitstorms oder den Verlust von Kunden (Molthagen-Schnöring 2018). Die Stärkung der Kundenbindung und der Arbeitgebermarke, der Gewinn neuer Kunden und die Verbesserung des Unternehmensimage werden von Unternehmensvertretern dagegen als Chance einer politischen Positionierung bewertet (Beermann 2018, S. 59–60). Thams empfiehlt Unternehmen, sich intensiv und kritisch mit dem Vorhaben einer politischen Positionierung auseinanderzusetzen (Thams 2019, S. 185). Wenig verwunderlich ist es daher, dass viele Unternehmen bisher noch zurückhaltend sind, wenn es darum geht, eine politische Haltung einzunehmen (Molthagen-Schnöring 2018, 32 f.). Es kann jedoch auch die Frage gestellt werden, ob es nicht ebenfalls eine Haltung ist, keine Haltung einzunehmen (Lambertin 2019, S. 64). In diesem Sinne müssten sich Unternehmen nicht damit beschäftigen, ob sie sich politisch positionieren, sondern wie sie sich positionieren.

Die Frage nach der generellen Befürwortung oder Ablehnung politischer Positionierungen von Unternehmen durch die Bevölkerung ist jedoch grundsätzlich nur begrenzt zielführend. Vielmehr wird die Bewertung einer Positionierung von unterschiedlichen Faktoren, wie z. B. der Wahl des Themas, beeinflusst (Molthagen-Schnöring 2018, S. 23-25; Beermann 2018, S. 57; Lambertin 2019, S. 56).

Methodisches Vorgehen

Um mögliche Erfolgsfaktoren für eine politische Positionierung ableiten zu können, wurden Mitte Februar bis Mitte März 2020 insgesamt acht qualitative Leitfadenterviews mit potenziellen Konsumenten durchgeführt. So konnten subjektive Einstellungen, Gefühle und Meinungen der Konsumenten erhoben werden. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde auf ein generelles Interesse für Politik und das Vorhandensein einer eigenen politischen Meinung geachtet. Um zu gewährleisten, dass sich in der Erhebung möglichst verschiedene Perspektiven wiederfinden und die Forschungsergebnisse nicht allein auf ein bestimmtes Merkmal oder eine bestimmte Präferenz zurückzuführen sind, wurde eine möglichst heterogene Zusammenstellung des Samples hinsichtlich Alter, Geschlecht und politischer Präferenz angestrebt. Für die Auswertung wurde auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zurückgegriffen.

Ergebnisse:**Ermittlung von Erfolgsfaktoren**

Die Untersuchung konnte bestätigen: Ob Konsumenten eine Positionierung befürworten oder ablehnen, hängt von verschiedenen Gestaltungsmerkmalen ab. Merkmalsübergreifend wurden als wichtigste Erfolgsfaktoren Glaubwürdigkeit

und Transparenz identifiziert.

Für Konsumenten ist es besonders relevant, dass die Haltung sich in tatsächlichem unternehmerischem Engagement widerspiegelt und zum Unternehmen und dessen Geschäftsauftrag, Strategie und Werten passt.

Für die Themenwahl ist es zwar wichtig, dass das Thema für das Unternehmen Relevanz besitzt, gleichzeitig dürfen wirtschaftliche Interessen oder Marketingabsichten nicht erkennbar im Vordergrund stehen. Konsumenten betrachten es aber durchaus auch als legitim, wenn das wirtschaftliche Interesse innerhalb einer politischen Äußerung latent enthalten ist. Auch wenn die Themenwahl auf das Unternehmen abgestimmt sein sollte, so können sich Unternehmen ebenfalls erfolgreich zu gesellschaftlich relevanten Themen wie Bildung, Rassismus oder Umwelt- und Klimaschutz äußern. Konsumenten wünschen sich vorzugsweise eine Positionierung zu Themen, die sie selbst als wichtig erachten. Für Unternehmen ist es deshalb notwendig, aktuelle gesellschaftliche und politische Themen zu beobachten.

Wenn sich Unternehmen zu einem oder mehreren Themen äußern wollen, müssen sie sich bei der Artikulation einer politischen Einstellung an den demokratischen Grundwerten orientieren und dürfen weder Gruppen ausschließen noch extremistische Äußerungen verwenden. Obwohl sich Unternehmen durch einen Parteibezug von anderen Unternehmen abheben können, ist die Befürwortung oder Ablehnung von demokratischen Parteien innerhalb einer politischen Positionierung nur in Ausnahmefällen zu empfehlen. Unternehmen verringern damit tendenziell die Akzeptanz ihrer Positionierung. Gleichwohl sollten Unternehmen ihre Haltung möglichst eindeutig formulieren, um Spielräume bei der Interpretation zu vermeiden. Klare Worte sind auch angesichts der na-

türlichen Komplexität politischer Themen notwendig. Dazu gehört auch ein weitestgehender Verzicht auf Sarkasmus und Ironie.

Je nach Zielgruppe und Komplexität sollten Unternehmen ihre Botschaften sowohl in den klassischen als auch in den sozialen Medien verbreiten. Einfache politische Botschaften sind insbesondere für die sozialen Medien geeignet, während komplexere und erklärungsbedürftige Botschaften über die klassischen Medien ausgespielt werden können. Den CEO oder die Vorstandsebene in die politische Positionierung einzubinden, ist in jedem Fall empfehlenswert, da Personen einer politischen Äußerung zusätzlich Glaubwürdigkeit und Bedeutung verleihen. Vorstandsebene und Unternehmenskommunikation sollten hierfür eng zusammenarbeiten. Glaubwürdigkeit verlieren Unternehmen dagegen wieder, wenn sie vorschnell auf tagespolitische Ereignisse reagieren oder tragische Geschehnisse instrumentalisieren. Generell können Unternehmen jedoch Jubiläen, interne Vorfälle, wirtschaftliche Entscheidungen und politische Ereignisse als Anlässe nutzen, um ihre Haltung zu kommunizieren.

Obwohl bereits darauf hingewiesen wurde, dass Unternehmen mit ihrer Positionierung nicht zu stark polarisieren sollten – wenn das Ziel die Erreichung einer höchstmöglichen Akzeptanz ist –, ist es ebenso wichtig, sich mit der eigenen Haltung von anderen Unternehmen abzuheben. Nur so können Unternehmen nachhaltig in den Köpfen der Konsumenten bleiben. Nicht zwangsläufig muss die Botschaft deshalb polarisieren, wie dies bei dem Statement von Joe Kaeser (2019) der Fall ist. Auch eine besonders kreative Umsetzung wie die Videokampagne von EDEKA (2017) zum Thema Vielfalt kann dazu beitragen, mit der eigenen Positionierung ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen.

Ein Erfolgsfaktor, der sich übergreifend durch viele Gestaltungsmerkmale zieht, besteht darin, die eigene Zielgruppe genau im Blick zu haben. Mit ihr stehen und fallen insbesondere die Themenwahl und die politische Einstellung einer politischen Positionierung sowie die Wahl des Mediums.

Fazit und Ausblick

Wenngleich die Befunde nicht repräsentativ waren, lässt sich abschließend sagen, dass eine politische Positionierung durch die Berücksichtigung der erarbeiteten Erfolgsfaktoren so gestaltet werden kann, dass sie in der Gesellschaft tendenziell erwünscht ist. Eine kollektive Erwünschtheit für politische Positionierungen ist jedoch nicht realistisch. Ist eine Positionierung unkritisch, wirkt sie auf Konsumenten zum Teil wenig aussagekräftig und austauschbar. Eine stärker polarisierende Positionierung erweckt dagegen schnell den Eindruck der Ausgrenzung.

Unternehmen müssen sich den potenziell negativen Folgen einer politischen Positionierung bewusst sein. Um Kunden zu gewinnen, ist eine politische Haltung nur bedingt geeignet (Matos et al. 2017). Der negative Einfluss, den eine politische Positionierung auf das Konsumverhalten haben kann, ist stärker ausgeprägt als der positive.

Dies heißt jedoch nicht, dass Unternehmen sich nicht positionieren sollten. Eine politische Haltung bei Unternehmen ist auch aus wissenschaftlicher Perspektive durchaus erwünscht. Unternehmen sind als gesellschaftliche und politische Akteure durch Bereiche wie Public Affairs ohnedies in politische Prozesse eingebunden. Eine offene Kommunikation über die eigene politische Rolle kann dabei helfen, das eigene Handeln zu begründen und dem Wunsch

der Konsumenten nach Transparenz Rechnung zu tragen. Unabhängig davon können Unternehmen so grundsätzlich ihrer eigenen gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Unternehmen müssen sich außerdem die Frage stellen, inwiefern keine Haltung auch als eine Haltung verstanden werden kann.

Ob ein Unternehmen in der Öffentlichkeit aktiv eine Haltung einnehmen will, hängt vor allem vom eigenen Selbstverständnis ab. Welche Rolle will ich als Unternehmen in der Gesellschaft einnehmen? Wenn sich ein Unternehmen dafür entscheidet, sich politisch zu äußern, ist eine strategische Herangehensweise an die Entwicklung der politischen Position unerlässlich. Unternehmen sollten vor der Kommunikation unbedingt prüfen, wie ihre Zielgruppe denkt und mit welchen Themen sie sich wie, in welchen Medien und zu welchen Anlässen positionieren wollen. Dann können sie mit einer Haltung auch erfolgreich sein.

Literaturverzeichnis

Backhaus-Maul, H., Kunze, M., Nährlich, S. (2018). Unternehmen in der Gesellschaft. In H. Backhaus-Maul, M. Kunze und S. Nährlich (Hg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland: ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes* (S. 3–10). Wiesbaden: Springer VS.

Baur, D. (2018). Unternehmen als politische Akteure. In H. Backhaus-Maul, M. Kunze und S. Nährlich (Hg.), *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland: ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes* (S. 87–99). Wiesbaden: Springer VS.

Beermann, C. (2018). Öffentliche gesellschaftspolitische Positionierung als Teil unternehmerischer Verantwortung in Deutschland. Masterarbeit. Technische Hochschule Köln, Köln. Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaft.

EDEKA (2017). EDEKA Online-Film #Vielfalt. [YouTube]. Verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=-fHOIZK-SUCc> [Letzter Zugriff: 11.02.2020].

Freeman, R. E., McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M. A. Hitt (Hg.), *The Blackwell handbook of strategic management* (S. 189–207). Oxford: Blackwell.

JP|KOM (2018). Jeder dritte Deutsche wünscht sich von Unternehmen eine politische Haltung. Verfügbar unter <https://www.jp-kom.de/civey-umfrage-deutsche-wuenschen-sich-von-unternehmen-eine-politische-haltung#umfrage-von-jpkom--civey> [Letzter Zugriff: 17.09.2019].

ge-von-jpkom--civey [Letzter Zugriff: 17.09.2019].

Kaeser, J. (2019). People who save lives should not be arrested. People who kill, seed and foster hate and harm should be. [Twitter]. Verfügbar unter <https://twitter.com/JoeKaeser/status/1145207900354338816> [Letzter Zugriff: 08.10.2019].

Kemming, J. D., Rommerskirchen, J. (Hg.) (2019). *Marken als politische Akteure*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lambertin, J. (2019). Empirische Erkenntnisse zur Rezeption von Marken als politischen Akteuren in Deutschland. In J. D. Kemming und J. Rommerskirchen (Hg.), *Marken als politische Akteure* (S. 49–66). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lyon, T., Delmas, M., Maxwell, J., Bansal, P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P. et al. (2018). CSR Needs CPR: Corporate Sustainability and Politics. In *California Management Review*, 60(4), S. 1–20.

Matos, G., Vinuales, G., Sheinin, D. A. (2017). The power of politics in branding. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(2), S. 125–140.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel: Beltz Verlagsgruppe.

Meynhardt, T. (2013). Public Value. Organisationen machen Gesellschaft. In *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 32(4), S. 4–7.

Molthagen-Schnöring, S. (2018). Gesellschaftspolitisches Engagement in Zeiten von Trump & Co. Chancen und Risiken für Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.

Néron, P.-Y. (2010). Business and the polis. What does it mean to see corporations as political actors? In: *Journal of Business Ethics*, 94(3), S. 333–352.

Thams, C. (2019). Politische Positionierungen von Unternehmen und Marken in der Praxis. In J. D. Kemming und J. Rommerskirchen (Hg.), *Marken als politische Akteure* (S. 175–188). Wiesbaden: Springer Gabler.