

Bitte recht deutlich

Unklare Ziele, überhöhte Preise und fehlende Unterstützung durch den Vorstand: Zwischen Public-Affairs-Beratern und Kunden kann einiges schief laufen. Eine kleine Bedienungsanleitung.



Kein X für ein U vormachen: Für Kunden und Berater ist es wichtig, klare Ziele zu vereinbaren – und an diesen festzuhalten

Die Enttäuschung war groß. Beim Kennenlern-Workshop hatte die Beratungsfirma für den zukünftigen Kunden mächtig aufgefahren: Ein Ex-Spitzenpolitiker war dabei und für die EU-Kompetenz ein Engländer aus dem Brüsseler Büro, der augenzwinkernd und in sympathisch gebrochenem Deutsch Kriegsgeschichten aus dem Brüsseler Lobby-Dschungel zum Besten gab.

Als einige Wochen später die Zusammenarbeit anlief, waren die bekannten

Gesichter auf Beraterseite verschwunden. Zudem wechselten regelmäßig die Ansprechpartner, und so entwickelte sich bei dem Kunden vor allem ein Gefühl: Frustration. Dabei ist klar: Auch ein Roland Berger mischt sich nicht mehr ins Berater-Tagesgeschäft ein, sondern glänzt als „Lichtgestalt“ über den Dingen. Für den Alltag ist die Arbeitsebene zuständig, das heißt Berater, Projektmanager und Nachwuchskräfte. Nur: Dem Vorstand des Kunden wurde das nie klar-

gemacht. Und so brachen die Berater die erste Regel einer erfolgreichen Zusammenarbeit: „Don't pitch and switch“. Sorge von Beginn an für Kontinuität und klare Verhältnisse.

Die meisten Fehler im Binnenverhältnis sind vermeidbar. Anders als die jahrelang eingespielte Kooperation mit Anwälten oder Steuerberatern, gibt es die Dienstleistung Public Affairs in Deutschland erst seit gut zehn Jahren. Entsprechend viele Berater bieten Public Affairs

an, meinen aber unterschiedliches: Vom politischen Adressbuchvergolder über den PR-Experten bis zur Unterstützung bei der Interessenvertretung im politischen Raum bleibt viel Spielraum bei Gestaltung und Schwerpunkten der Zusammenarbeit. Deswegen muss auch der Kunde im Vorfeld seine Hausaufgaben machen: Will er die politischen Allstars a. D. im Beirat für Reputation und Kontaktpflege oder benötigt er echte Beratungsleistung und Umsetzungshilfe? Vielen Wirtschaftsvertretern fehlt hier der Kompass. Sie beobachten die politischen Prozesse mit Skepsis: Keine klaren Hierarchien, stattdessen intransparente Kompromisse und langwierige Entscheidungsprozesse. Auf diesem Parkett möchte ein erfolgreicher Manager aus der Industrie ungerne ausrutschen.

Public Affairs lässt sich aber auch nicht komplett ausgliedern, sondern bedarf einer vollwertigen Schnittstelle im Unternehmen und der Klärung zentraler Fragen im Vorfeld: Was soll erreicht werden? Welche finanziellen und personellen Ressourcen werden eingesetzt? Dabei gilt: Public Affairs ist Chefsache. Installiert der Auftraggeber einen Projektverantwortlichen, der neben der Kaffeeküche der PR-Abteilung sitzt und seinen Vorstand nur alle sechs Monate im Fahrstuhl sieht, verbrennt er Geld und leistet aktive Sterbehilfe für das Projekt. Interessenvertretung heißt, Entscheidungen zu treffen, die unmittelbar Einfluss auf das Tagesgeschäft haben. Hierzu braucht man den direkten Zugang zur Unternehmensspitze.

Auch auf der Beraterseite ist die Schnittstelle zum Kunden, also der Projektmanager, zentral für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Der Kunde darf und soll diesen hinterfragen können. Bei öffentlichen Ausschreibungen müssen Projektverantwortliche ebenfalls benannt und begründet werden. Ein Ex-Bundestagsmitarbeiter, der sich sechs Jahre mit einem Fachthema beschäftigt hat, ist vielleicht eine gute Informationsquelle, aber nicht immer ein guter Berater, geschweige denn Projektmanager. Letzterer muss vielmehr wissen, wie er sein Team zusammensetzt, interne Expertise beschafft und sicher stellt, dass die Leistungen stimmen und das Budget nicht gesprengt wird. Erfahrung ist wichtig, damit sich Schnittstellen bei Beratern und Kunden ergeben und sich diese auf Augenhöhe begegnen. Die Auswahl von Strategie und Maßnahmen darf sich nicht ungeprüft nach den subjektiven Problemwahrnehmungen auf

Grundsätze für erfolgreiche Zusammenarbeit

Kunde

- 1 Definieren Sie im Vorfeld konkrete Ziele an die Zusammenarbeit
- 2 Etablieren Sie eine handlungsfähige Schnittstelle im Unternehmen
- 3 Binden Sie die Unternehmensleitung von Beginn an ein
- 4 Bringen Sie sich aktiv ein, auch kritische Fragen sind erlaubt

Berater

- 1 Helfen Sie dem Kunden bei der (realistischen) Zielformulierung
- 2 Etablieren Sie von Beginn an einen kompetenten Ansprechpartner
- 3 Liefern Sie nur, was der Kunde braucht
- 4 Leisten Sie ein transparentes und nachvollziehbares Reporting

Kundenseite richten. Die Kunden müssen die Entscheidungen umsetzen, der Berater muss aber seine Analyse von außen auf das Machbare einfließen lassen und auch widersprechen können. Manchmal ist eben nicht „die Politik“ schuld an einer missliebigen Debatte, sondern vielleicht der Fachverband, der sich zu spät oder mit den falschen Argumenten in den Meinungsbildungsprozess eingebracht hat. Auch ein „Jetzt machen Sie mal einen Termin mit der Merkel“ darf man dem Kunden gezielt ausreden, wenn das Gesetz gerade auf Referentenebene diskutiert wird.

Handwerk, keine Zauberei

Neben der Leistung des Beraters sind die Finanzen ein Knackpunkt in der Beziehung mit dem Berater. Selbst wenn dies für beide Seiten schwierig ist: Ein offener Austausch ist essentiell für den Projekterfolg. Dies gilt gerade für das heikle Thema Finanzen: Für 5000 Euro im Monat gibt es keine Chefberaterbetreuung rund um die Uhr vom Staatssekretär a. D., sondern allenfalls Basisleistungen.

Aus purem Eigeninteresse – die Rechnungsprüfung macht auch vor den Public-Affairs-Ausgaben nicht halt – muss der Berater transparent seine Leistungen begründen und nachweisen können: viertelstundengenau, dem Aufwand entsprechend und den Teammitgliedern zugeordnet. Pauschalverträge für „allgemeine Beratungsleistungen“ ohne Sonderkündigungsrecht gehören der Vergangenheit an. Public Affairs ist Handwerk, keine Zauberei. Dabei ist es völlig legitim, dass Berater ein Interesse daran haben, ihre Beziehungen zum Kunden langfristig zu verfestigen und auszubauen. Hiervon

profitiert auch der Kunde, wenn der Berater von „der Politik“ als zuverlässiger verlängerter Arm des Unternehmens wahrgenommen wird. Wie überall muss die Leistung gerechtfertigt sein.

Problematisch wird es, wenn der Bezug der Beratungsleistung zur ursprünglichen Problemstellung des Kunden nicht mehr gegeben ist. Niemand benötigt einen 30-seitigen Monitoring-Bericht oder Gespräche mit der Opposition, wenn die Regierungsfaktionen über ein Gesetz final beschließen. Fristet ein Public-Affairs-Projekt beim Kunden nur ein Randdasein und werden Empfehlungen des Beraters nur pflichtschuldig intern weitergeleitet, leistet man gewissen Eigendynamiken Vorschub. Der Kunde muss eben auch jenseits der großen inhaltlichen Vorhaben klar kommunizieren, was er sich von der Zusammenarbeit erwartet. Ist zu jeder politischen Frage ein fundiertes Analysepapier gewünscht oder reicht eine knappe E-Mail? Braucht das Unternehmen den großen reputationsträchtigen Ansatz unter Einbindung vieler Spitzenpolitiker oder gezielt das Gespräch mit wenigen Entscheidungsmachern?

Diese Fragen zeigen, dass der Mitarbeit auf Kundenseite enorme Bedeutung zukommt. Nur wenn von Beginn an klare Verhältnisse herrschen und auch vor deutlichen Ansagen zur Erwartungshaltung und Machbarkeit nicht zurückgeschreckt wird, kann das Potential von Public-Affairs-Beratern voll ausgeschöpft werden.



Peter Husen

ist Managing Partner bei Hochstätter & Husen und Lehrbeauftragter für Public Affairs an der staatlichen Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.