

## KORPORATIVE DIPLOMATIE: BEDEUTUNG UND RELEVANZ

SPEAKERS MEETING MIT TIM HUGHES

**Am 17. September 2019 lud die Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) gemeinsam mit dem South African Institute of International Affairs (SAIIA) und dem Mountain Club of South Africa zu einer Speakers Series mit Tim Hughes als Redner ein. Hughes sprach zum Thema der korporativen Diplomatie und zeigte auf, inwiefern multinationale Unternehmen (MNU) zunehmend das Leben Einzelner sowie das politische Geschehen beeinflussen.**

Tim Hughes ist früherer Forscher bei SAIIA. Nachdem er länger in der akademischen Welt tätig war, gründete und leitete er das SAIIA Parlamentsbüro. In dieser Funktion war er verantwortlich für diverse wichtige Bereiche innerhalb der Organisation, so auch für Forschung und Beratungsdienstleistungen für Firmenkunden rund um Investment- und Lobbythemen. Als leitender Wissenschaftler des SADC Futures Project war er zudem Kopf des Teams, das mögliche Zukunftsszenarien der südafrikanischen Präsidentschaft skizzierte. Des Weiteren fungierte er als Nelson Mandela Experte für die BBC. Als Autor publizierte er zwei Bücher und war der Herausgeber 24 weiterer.

Im Laufe seiner akademischen Karriere tauchte Hughes in diverse Forschungsthemen ein und häufte fundiertes Wissen an. Mit dem Begriff der korporativen Diplomatie bezieht er sich auf das Phänomen großer Unternehmen, die heutzutage einen immer größer werdenden Einfluss auf den Alltag der Individuen ausüben. Daher werden sie von staatlichen Akteuren häufig als besondere Art der Bedrohung wahrgenommen, die das Potential hat, die staatliche Souve-

ränität und das damit verbundene Machtmonopol zu unterwandern. Im Angesicht der weit vorgeschrittenen Globalisierung werden MNU jedoch auch mit vielen neuen Herausforderungen und Problemen konfrontiert, die durch grenz- und kulturübergreifende Geschäfte entstehen.

### Korporative Diplomatie

Das Konzept, das diesem Begriff zugrunde liegt, ist laut Hughes nur unzureichend definiert. Während durch *Diplomatie* auf das Agieren in internationalem Metier hingedeutet wird, müssen gleichwohl lokale Regierungen und eine große Bandbreite an Stakeholdern zufriedengestellt werden (bspw. Kunden, Zulieferer, Angestellte). Dadurch, dass MNU unterschiedliche Akteure in ihre Arbeit miteinbeziehen, können sie effektiv in das Regelwerk des Systems, in dem Geschäfte abgewickelt werden, eingreifen. Somit können sie sich aktiv Bedingungen schaffen, die das Erreichen ihrer Unternehmensziele begünstigen. Hughes definiert korporative Demokratie letztendlich als den komplexen Umgang von MNU mit unterschiedlichen Stakeholdern, die überzeugt, umgarnt und von einer Win-Win-Situation auf Augenhöhe überzeugt werden müssen.

Für einen tieferen Einblick in die Funktionsweise von MNU und korporativer Diplomatie stellte Hughes das *DIPLOMACy*-Modell von Witold Henisz vor. Dieser Name ist ein Initialwort, d.h. die ersten sechs Buchstaben stehen je für einen Baustein des Modells. Durch („D“) *Due Diligence* (dt.: nötige Sorgfalt) soll eine umfassende Stakeholderanalyse gewährleistet werden. Im Anschluss an diese Analyse müssen relevante

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.

**SOUTH AFRICA**

CARA THIELEN

Oktober 2019

[www.kas.de/web/suedafrika](http://www.kas.de/web/suedafrika)

Stakeholder entsprechend in die Strukturen („I“) Integriert werden. Die Beziehungen müssen dann auf eine („P“) Persönliches Ebene gehoben werden, um sie langfristig zu erhalten. Des Weiteren muss durch einen ständigen („L“) Lernprozess, der notwendigerweise nicht abgeschlossen wird, sichergestellt werden, dass die Firma sich an das Feedback ihrer Umwelt anpassen kann. Entsprechend kann sie durch („O“) Offenheit ihre Kommunikation strategisch so gestalten, dass ihre Reputation und die Vertrauensbasis mit den Stakeholdern aufrechterhalten werden. Letztlich müssen MNUs ihr („M“) Mindset langfristig nachhaltig und zu ihrer Umwelt hin ausrichten.

### Schlussfolgerungen

Ausgehend von diesem Ansatz leitet Hughes mehrere Annahmen über die Funktionsweise korporativer Diplomatie in der Praxis ab. Multinationale Firmen gewinnen enorme Macht durch die effiziente Verwaltung ihrer Anspruchsgruppen. Sie intervenieren nicht nur in politische Entscheidungsprozesse, sondern erwirtschaften auch große Gewinne. 51 der hundert weltweit größten Wirtschaftsräume sind Firmen. Das bedeutet, dass bspw. Die Einnahmen von Apple höher sind als das BIP von Portugal. Gleiches gilt für Volkswagen und Walmart im Vergleich zu Chiles und Belgien BIP.

Diese Firmen haben somit heute das Potential, so Hughes, auf höchster Ebene zu agieren. Im Vergleich zu Regierungen sind Firmen für Einzelne deutlich greifbarer, da sie ihre Produkte verkaufen und diese beim Endverbraucher ankommen. Somit werden sie direkt in die den Alltag der Menschen integriert. Außerdem sind Wertschöpfungsketten immer weniger an nationale Grenzen gebunden. Es kann flexibel und verfassungsübergreifend produziert und global erwerbbar Produkte lokal vertrieben werden. Somit profitieren MNUs von Skaleneffekten und ihrem starken Wachstum.

### Korporative Macht und Herausforderungen

Hughes unterscheidet weiterhin zwischen drei Formen der Macht, die MNUs inne-

wohnt. Zunächst besitzen sie instrumentelle Macht, die u.a. den Einsatz von Ressourcen und Mitteln zum Erreichen von Zielen vorsieht. Lobbyismus ist ein Beispiel für diese Macht. In den USA werden den öffentlichen Zahlen zufolge jährlich \$4 Milliarden für Lobbying ausgegeben, während die Dunkelziffer auf bis zu dreißig Mal so hoch geschätzt wird. Auch für Brüssel und Lobbying auf EU-Level steigen die Zahlen stetig.

Zweitens haben MNUs strukturelle Macht, was bedeutet, dass die Art und Weise, wie investiert und gewirtschaftet wird, einen Einfluss auf die Firmenumwelt hat. Durch Steuerstrategien, wie das Parken von Geld in Steuerparadiesen, werden rechtliche Grauzonen ausgenutzt. Arbeitskräfte, Technologie und andere Ressourcen sind zunehmend mobil, sodass sie sich strategisch vorteilhaft positionieren lassen. Firmen können folglich Verfassungslücken ausnutzen und Staaten gleichzeitig ihrer Mittel berauben.

Zuletzt üben MNUs diskursive Macht über ihre Kunden aus. Aufgrund von taktischer Bewerbung bestimmter Meinungen sind sie dazu in der Lage, bestimmte Wirkungen zu erzielen und soziokulturelle Normen zu beeinflussen. Durch gezielte Kommunikationsmethoden werden Einzelne unbewusst manipuliert. Stillschweigend können Meinungen im Sinne des Marktes, des Kapitalismus und der Firma gesteuert werden.

Diese unterschiedlichen Formen der Macht werden in einem professionellen Stakeholdermanagement gebündelt. Überall dort, wo ein multinationales Unternehmen aktiv ist, benötigt es ein Team von ansässigen und einheimischen Experten, um lokales Wissen und entsprechende Fähigkeiten mobilisieren zu können. Nur so kann die erforderliche kulturelle und politische Feinfühligkeit gewährleistet werden. Stakeholderanalysen und die Identifizierung der Regierungsinteressen werden somit vereinfacht. Wenn staatliche Ansprüche vertraut sind, können die Ziele des Unternehmens effektiver als attraktiv verkauft werden.

Trotz ihrer großen Macht sehen MNUs sich auch mit einer Reihe Herausforderungen

**Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.**

**SOUTH AFRICA**

CARA THIELEN

Oktober 2019

[www.kas.de/web/suedafrika](http://www.kas.de/web/suedafrika)

konfrontiert. Aufgrund der Art und Weise wie sie handeln haben sie die wirtschaftlichen Traditionen revolutioniert. Dies hat aber auch zur Folge, dass es verhältnismäßig wenig Wissen bzgl. der neuen Realitäten gibt. Bislang nicht bekannte makroökonomische Risiken müssen einkalkuliert werden, während geopolitische Fragestellungen um neue wirtschaftliche Dimensionen ergänzt werden müssen. Im Angesicht wirtschaftspolitischer Nova wie Handelskriegen und Zollkonflikten reagieren Gesellschaften mit antikapitalistischen Einstellungen und Protesten, die sich im Endeffekt gegen Globalisierung richten. Protektionistisches Gedankengut und rechtspopulistische Strömungen treffen auf größere Popularität, was in Einzelfällen in Terrorismus gipfelt. Die ungleichmäßige Verteilung des Globalisierungstrends führt letztlich zu neuen Bedrohungen wie Klimawandel, unkontrollierte Migration und Cyberkriminalität. Konfrontiert mit diesen Herausforderungen kämpfen MNUs überall damit, sich gebührend an lokale Bedingungen anzupassen.

**Warum hat die KAS diese Veranstaltung unterstützt und was war das übergeordnete Ziel des Speakers Meetings mit Tim Hughes?**

Das Ziel der Veranstaltung war es, gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen im Zusammenspiel von Politik und Wirtschaft zu untersuchen. In einer sich globalisierenden Welt nähern sich diese beiden Sphären zunehmend an, während ihre Grenzen miteinander verschwimmen. Durch den Aufstieg wirtschaftlicher Giganten wie Amazon oder Apple und ihre stetig wachsende politische Macht ändern sich die Realitäten von Politikgestaltung und Regulierung.

Diese neuen, von Hughes skizzierten Dynamiken sind somit äußerst relevant für die Zukunft der Politik. Da die Aufklärung über Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und gute Regierungsarbeit im Kern der Mission der KAS verankert ist, stehen Phänomene mit derart tiefgreifenden Implikationen natürlicherweise auf der Agenda. In Zeiten, in denen Strukturen zunehmend komplexer werden, ist es besonders wichtig nach Gründen

und Ursachen zu fragen sowie über mögliche Resultate und Szenarien zu reflektieren.

Die KAS unterstützt eine hinterfragende, differenzierende Haltung und will mit ihrer Arbeit neue Gedankengänge anstoßen. Die Stiftung betrachtet die Förderung eines offenen Mindsets als Teil ihrer Verantwortung. Mit ihren Bildungsmaßnahmen will sie daher ihre Reichweite nutzen, um eine aktive, verantwortungsvolle und reflektierte Beteiligung am politischen Geschehen anzuregen.



**Impressum**

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
Europäische und internationale  
Zusammenarbeit

Auslandsbüro Südafrika  
KAS Liaison Office Kapstadt

36 Long Street, 6th Floor  
P.O. Box 5294  
Telefon +27(0)21 422 3844  
Fax +27(0)21 422 1733  
[info@kapstadt.kas.de](mailto:info@kapstadt.kas.de)