Lobbying und Geschäftserfolg: Über das Management des regulatorischen Umfelds

Kelly Martin, Brett Josephson, Gautham Vadakkepatt und Jean Johnson

KEYWORDS
Beeinflussung des regulatorischen Umfelds, Lobbying, Pharmazeutische Industrie

AUTOR*INNEN
Kelly D. Martin
Professor of Marketing, College of Business, Colorado State University, Fort Collins, CO, USA
kelly.martin@colostate.edu

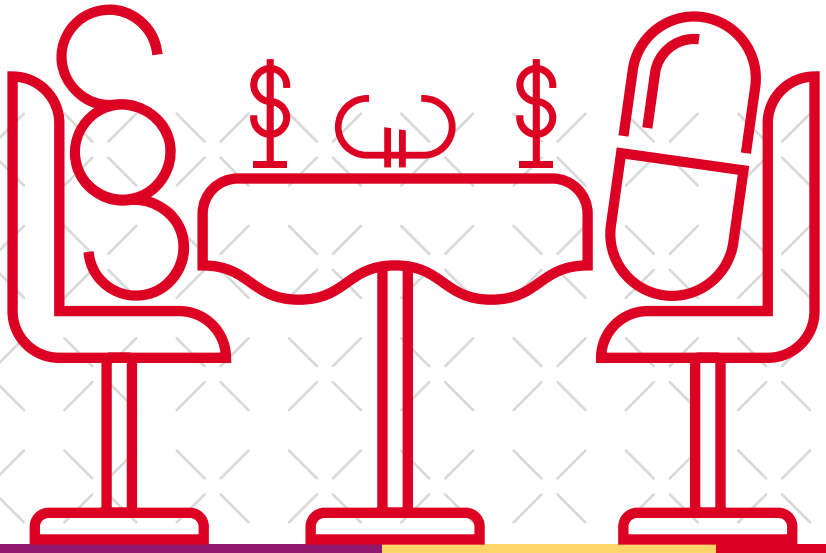
Brett W. Josephson
Professor of Marketing, George Mason University, Fairfax, VA, USA
bjosephs@gmu.edu

Gautham G. Vadakkepatt
Assistant Professor of Marketing, George Mason University Mason University, Fairfax, VA, USA
gvadakke@gmu.edu

Jean L. Johnson
Emeritus Professor of Marketing, Carson College of Business, Washington State University, Pullman, WA, USA
johnsonjl@wsu.edu

Im Regulierungsdschungel × Unternehmen setzen sich nicht nur in aller Öffentlichkeit für oder gegen bestimmte Anliegen ein, sondern verfolgen ihre Interessen auch weniger sichtbar im Dunstkreis der Politik. Lobbying und andere Formen des Politikmanagements sind gängige Strategien, um das regulatorische Umfeld im Sinne des eigenen Unternehmens zu beeinflussen. Weltweit nimmt die Regulierung der Wirtschaftswelt stetig zu, in einigen Ländern und Branchen sogar dramatisch. In den letzten Jahren wurden beispielsweise Pharmaunternehmen und Hersteller medizinischer Geräte in der EU einer Vielzahl neuer oder verschärfter Vorschriften und Formen der Aufsicht über nahezu jeden Aspekt ihrer Geschäftstätigkeit unterworfen. Regierungen beschäftigen durch ihre Vorschriften sowie Monitoring- und Compliance-Regeln nicht nur Rechts- und Sicherheitsabteilungen, inzwischen sind fast alle organisatorischen Abläufe und viele kundenseitige Produktmarktstrategien von Regulierungen betroffen. Das heißt, dass Unternehmen in ihrem Wettbewerbsumfeld nicht mehr nur Kundenwünsche berücksichtigen können. Regierungen und Aufsichtsbehörden haben zunehmend ein Mitspracherecht dabei, wie Kundennutzen gestiftet und kommuniziert werden kann. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Unternehmen proaktiv und immer stärker versuchen, ihr regulatorisches Umfeld zu managen. Viele Unternehmen geben jährlich Millionenbeträge für Lobbyarbeit aus.

Politmarketingstrategien und potenzielle Erfolge × Politmarketingstrategien umfassen Aktivitäten wie Spenden an politische Kandidaten und politische Aktionskomitees (PACs und Super-PACs in den USA bzw. Vereine und Interessensgemeinschaften), Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen sowie das Knüpfen von Beziehungen zu Regierungsvertre-



Politische Marketingstrategien haben einen direkten und positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance.

»Im Allgemeinen steigert strategisches Politmarketing den Unternehmenswert.«

ABBILDUNG 1 > Politisches Marketinginstrumentarium und typische Ziele

tern und politisch motivierte Werbung. Diese Lobbying-Aktivitäten sind die primären Mittel, mit denen Unternehmen gewünschte politische und legislative Ziele anstreben. Typische Ziele der Lobbying-Arbeit sind unternehmensrelevante regulatorische oder politische Ergebnisse, wie z. B. günstige Steuersätze, der Erhalt von Regierungsaufträgen und eine gelockerte Regulierungsaufsicht (siehe Abbildung 1).

Obwohl Unternehmen viele finanzielle und personelle Ressourcen für politisches Marketing und die Zusammenarbeit mit Regulierungsbehörden und Gesetzgebern aufwenden, erreichen interessanterweise nur sehr wenige Unternehmen substanzielle politische Veränderungen. Tatsächlich zeigen Studien zu Lobbying, dass das Streben nach politischen Veränderungen zwar ein Ziel der Lobbying-Bemühungen von Unternehmen ist, dass aber auch die Bewahrung eines vorteilhaften Status Quo und der Aufbau von Beziehungen weitere wichtige Motive sind.

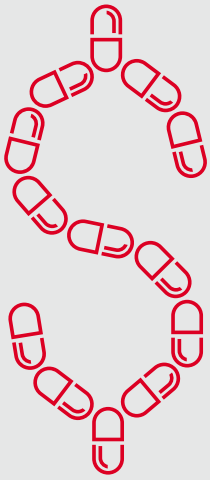
Angesichts der langfristigen und höchst unsicheren Ergebnisse von Politmarketingstrategien ist es überraschend, dass Investoren meist mit Begeisterung auf strategische Lobbying-Initiativen reagieren. Investoren achten eindeutig nicht nur auf kritische Performance-Kennzahlen wie Aktienkurse und

BOX 1

Studie: Wie Lobbying im Pharmasektor wirkt

Unsere Studie konzentrierte sich auf den Pharmasektor. Wir untersuchten pharmazeutische und medizintechnische Unternehmen, die von 2003 bis 2014 an US-Börsen gehandelt wurden. Dieser Sektor ist der großzügigste politische Spender aller Branchen und besonders stark regulatorischen und politischen Eingriffen unterworfen. Die Pharmaindustrie zeichnet sich außerdem durch hohe F&E-Investitionen und Werbeausgaben aus. Als Kennzahlen für die Studie erhoben wir die Ausgaben für Politmarketing der einzelnen Unternehmen aus Datenbanken mit staatlich vorgeschriebenen Berichten. Aus Unternehmensberichten entnahmen wir Leistungskennzahlen sowie Ausgaben für F&E und Werbung. Ziel der Studie war es, mehr über Reaktionen der Investoren und die Interdependenzen zwischen F&E, Werbung und Politmarketing zu erfahren.

Die Ergebnisse unserer Analysen zeigen, dass politische Marketingstrategien die Unternehmensperformance direkt und positiv beeinflussen und im Zusammenspiel mit Marktstrategien sowie F&E und Werbung unterschiedlich wirken.



»

Für Unternehmen, die stark in der Werbung sind, scheinen politische Manöver weniger kritisch.

«

Risiko, sondern offensichtlich auch darauf, wie Unternehmen mit Regierungen und Aufsichtsbehörden zusammenarbeiten, und passen ihre Einschätzungen meist positiv an. Außerdem scheint sich, geht man von Forschungsergebnissen zu diesem Thema aus, auch allgemein die Meinung zu etablieren, dass politische Manöver günstig für die finanzielle Performance von Unternehmen sind. In der im Folgenden vorgestellten Studie haben wir untersucht, ob diese wohlwollende Beurteilung tatsächlich gerechtfertigt ist (Box 1).

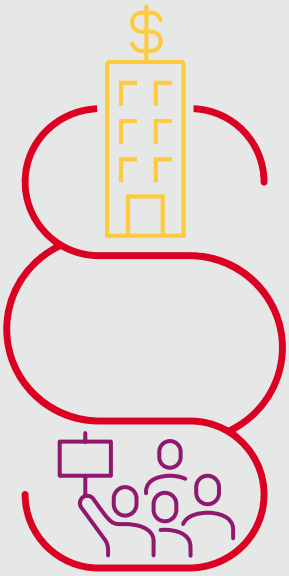
Wie Politmarketing mit Wertkreations- und Kommunikationsstrategien zusammenspielt

- **Politmarketing steigert den Unternehmenswert und senkt das marktbezogene Risiko** Im Allgemeinen steigert strategisches Politmarketing den Unternehmenswert. Investoren scheinen politische Marketingstrategien als üblichen Teil der Geschäftstätigkeit in der Pharmabranche und als Schutzschild gegen Marktschwankungen zu erwarten. In der Tat bestätigen unsere Ergebnisse, dass politisches Marketing marktbasierte Risiken reduziert. Lobbying oder Beziehungen zu Regierungsmitgliedern können als eine Art Versicherung bei schlechter Konjunktur dienen und gut vernetzte Unternehmen haben bessere Chancen, während wirtschaftlicher Schwierigkeiten staatliche Unterstützung zu erhalten.

- **Stärken in F&E reduzieren den Bedarf an Lobbying** In manchen Fällen war das Zusammenspiel aus Politmarketingstrategien und den F&E-Investitionen eines Unternehmens jedoch auch weniger günstig: Der Unternehmenswert nahm ab und gleichzeitig erhöhte sich das unternehmensspezifische Risiko. Dieser Befund legt nahe, dass die Finanzmärkte Politmarketing und F&E als Substitute betrachten. Das heißt, wenn ein Unternehmen eine leistungsfähige F&E-Abteilung hat – insbesondere in einer so innovationsintensiven Branche wie der Pharmaindustrie – kann allein die Innovationskraft den Unternehmenswert steigern und es sollten weniger politische Manöver erforderlich sein. Auf der anderen Seite können Unternehmen, die in der F&E schwach oder ungeschickt

BOX 2

Lobbying und der Konsument



Meinungsumfragen zeigen, dass Konsumenten die Lobbying-Praktiken von Unternehmen eindeutig ablehnen. Enge Verbindungen zwischen Unternehmen und Regierungen sind den meisten suspekt: Wenn Unternehmen einen unverhältnismäßig großen Einfluss auf Gesetzgeber und diejenigen haben, die ihre Handlungen überwachen und kontrollieren sollen, könnten zu viele Freiräume für Eigeninteressen entstehen – womöglich zu Lasten der Konsumenten. Manager könnten dazu verleitet sein, sich auf Begünstigungen durch Regierungen zu verlassen, anstatt den Kundennutzen auszubauen. Politisches Marketing könnte Regierungen auch dazu motivieren, im Sinne einzelner Unternehmen ganze Märkte zu schaffen oder zu schützen. Lobbying-Einfluss ermöglicht Machtmissbrauch, dem sich Konsumenten machtlos ausgeliefert fühlen.

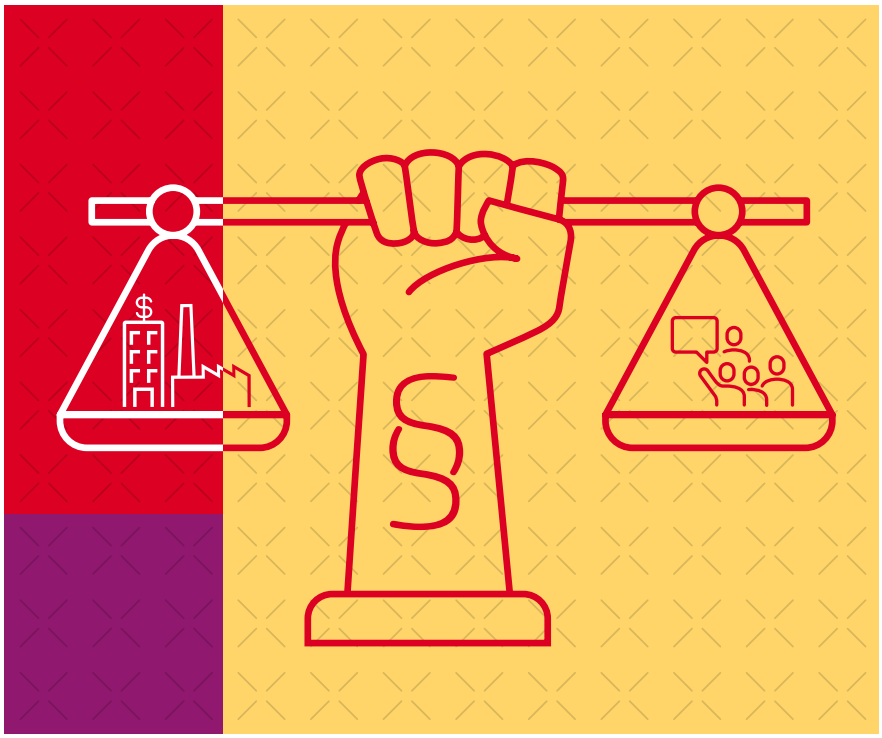
In vielen Fällen investieren Unternehmen jedoch auch Zeit in Lobbyarbeit, um regulatorische Erleichterungen zu erreichen, die den Kunden zugutekommen können. Kunden können von der Beseitigung von Hürden profitieren, die den Zugang zu neuen Produkten oder innovativen Lösungen behindern. Wenn Pharmafirmen oder Hersteller medizinischer Geräte Lobbyarbeit für eine beschleunigte Produktzulassung betreiben, erhalten Kunden beispielsweise einen schnelleren Zugang zu lebensrettenden Behandlungen oder eine bessere Lebensqualität als ohne Lobbying.

aufgestellt sind und weniger gute und sichere oder in sonstiger Hinsicht mangelhafte Produkte anbieten, von Lobbyarbeit profitieren. Sie sind stärker auf die regulatorischen und politischen Vorteile ihres Politmarketings angewiesen als Unternehmen mit stärkerer F&E.

- **Hohes Innovationspotenzial plus intensives politisches Marketing wirken gut zusammen** × In anderen Fällen haben wir jedoch festgestellt, dass ein sehr hohes Niveau von sowohl F&E als auch politischem Marketing gut zusammenwirkt und positive Ergebnisse bringt. Wir vermuten, dass Investoren ein sehr hohes F&E-Niveau bzw. ein starkes Innovationspotenzial auch politischer Einflussnahme zuschreiben. Denken Sie an politische Verbindungen, die Zulassungsprozesse für Medikamente erleichtern, den Eintritt in neue Märkte ermöglichen, Off-Label-Anwendungen von Produkten zulassen oder wertvolle Patente schützen. In solchen Fällen können gezielte politische Kontakte direkt wertschöpfende Investitionen wie F&E zusätzlich unterstützen. Die Finanzmärkte sehen den kombinierten Einsatz und leiten daraus positive Signale für die Unternehmensleistung ab.

- **Starke Werbung macht politische Manöver weniger kritisch** × Beim Zusammenspiel von Politmarketingstrategien mit dem Werbeaufwand von Unternehmen konnten wir nur Auswirkungen auf das marktbasierte Risiko feststellen, was wiederum Substitutionseffekte nahelegt. Für Unternehmen, die stark in der Werbung sind, scheinen politische Manöver weniger kritisch. Ähnlich wie beim Zusammenwirken mit F&E konnte Lobbying in Kombination mit Werbung das Unternehmen vor allem gegen das allgemeine Marktrisiko absichern. Auf den Unternehmenswert gab es keine signifikanten Effekte und es wurde diesbezüglich als unnötig betrachtet.

Politisches Managementkapital – wenig Geld mit viel Wirkung × In unseren Analysen haben wir auch die Elastizitäten von Investitionen in politisches Marketing, F&E und Werbung getestet und festgestellt, dass der Return on In-



vestment bei Politmarketing viel größer ist als bei Werbung oder F&E-Kapital. Da Lobbying außerdem marktbasierte Risiken im Zusammenspiel mit F&E und Werbung zu reduzieren vermag, stellt es eine wichtige Form der Unternehmensversicherung dar. Das könnte erklären, warum Investoren politisches Marketing von Unternehmen belohnen. Da die meisten Branchen mit zunehmenden Regulierungen konfrontiert sind, sollten Marketingmanager politische Marketingstrategien als nützlichen Teil ihres Instrumentariums betrachten und möglicherweise sogar deren Einsatz verstärken.

In vielen Ausgangssituationen sind politische Marketingstrategien für Unternehmen von Vorteil und den Aufwand wert. Unternehmen, die Lobbying betreiben, haben einen höheren Marktwert, einen höheren ROA und profitieren oft überproportional. Wenn Investoren von Lobbying erfahren, belohnen sie diese Unternehmen entsprechend. Bei Konsumenten und in der Öffentlichkeit hat Lobbying hingegen einen schlechten Ruf, ungeachtet der möglichen Vorteile und trotz möglicher direkter positiver Effekte für Kunden (Box 2). Während also Lobbying und Lobbyisten in der Öffentlichkeit als unethisch gelten, werden sie von Investoren immer noch als potente Mittel für eine positive Unternehmensentwicklung betrachtet. Längerfristig wären sowohl lobbyierende Unternehmen als auch Regierungen gut beraten, das Reputationsproblem des politischen Marketings ernst zu nehmen und Regeln zu installieren, um möglichen Machtmissbrauch aller Beteiligten zu vermeiden.

ORIGINALARTIKEL

Martin KD; Josephson BW; Vadakkepatt GG; & Johnson JL. (2018): "Political Management, Research and Development, and Advertising Capital in the Pharmaceutical Industry: A Good Prognosis?", Journal of Marketing, Vol. 82(3), 87-107. doi:10.1509/jm.15.0297