



## News, views and reports

### Articles

#### Managing complexity – Success through process competence

By Dr Klemens Joos, visiting lecturer at the Faculty of Business Administration at Ludwig-Maximilians-University Munich & founder and Managing Director of EUTOP



#### Recent Posts:

- Public Affairs in time of Covid-19: Navigating a new reality
- #TheImplementers – Balanced enough?
- How to Measure Public Affairs Success
- Developing Public Affairs Strategies in Times of Political Uncertainty
- Understand current politics to advocate for future policies

Successful interest representation vis-à-vis the institutions of the European Union (EU) has to meet the requirements of business. However, over and above a company's\* existing content competence, process competence has become the deciding factor for success. And an independent intermediary is the key.

#### Situation – Interest representation as an economic asset for companies

Political interest representation serves to achieve crucial corporate goals from a business perspective: protecting against corporate competitive disadvantages, avoiding errors, achieving and protecting competitive advantages. These corporate goals are universal, i.e. they are not specific to particular industries.

The question of how to achieve these goals as efficiently as possible is the subject of business administration organisation theory, and, as part of the so-called "organisation problem", is determined by three variables: "goals", "means" and (restrictive and fixed) "conditions". Political interest representation, in this sense, is a corporate "means" to achieve relevant corporate goals. However, representation does not always mean passively accepting the existing conditions ("framework conditions"), but often requires engaging in actively shaping them. The prime goal of all interest representation is to play a role in the decision-making processes of the executive and legislative bodies in such a way that the latter take on board the company's\* arguments and standpoints as if their own.

In this context the framework conditions of corporate action are the political and legal requirements and accompanying circumstances of the product and geographic markets in which the company\* is operating.

#### Problem – without process competence, putting forward content is impossible

In the EU/Europe, the relevant framework conditions have undergone fundamental changes, the latest with the Treaty of Lisbon. Triggered by a leap in the complexity of the European decision-making processes in an increasingly heterogeneous environment, we are experiencing a paradigm shift – in comparison with "content based reasoning" the importance of the "process related aspects" has grown very significantly. Content and arguments are always necessary in complex political

processes. However, for them to be taken up and carried through, you first need to make sure that the right person communicates them to the right addressee, at the right time, in the right place, and in the right manner, while at the same time having full knowledge of the goals, interests and mindsets of the decision-makers, and of the informal and formal decision-making rules. An argument that is not introduced at a particular step in the decision-making process runs the risk of no longer being considered. For political interest representation in the EU, this means that there is a negative correlation (statistical relationship) between the complexity of a decision-making process and the relevance of individual content considerations in terms of the end result. The result is that process competence reaches the same degree of importance as content competence and, with the increasing complexity of decision-making processes, can even exceed it.

Against the background of this fundamental transformation, the tools of a company's\* political interest representation must be reorganised. In business organisation theory, a distinction is made between structural organisation and process organisation.

- Structural organisation (structure): augmenting the previously predominantly content related instruments, and extending them with process related instruments of representation of interests.
- Process organisation (process related methodology): use of a process related methodology of interest representation ("process" is at least as important as "content").

The distinction between structural organisation and process related organisation expresses an analytical separation between structures and processes. As a rule both are generally looking at the same subject but from different perspectives.

Thus, both are concerned with the optimized management of (work) procedures and processes. In terms of professional interest representation, this means taking into account the paradigm shift due to the growing importance of process related questions, and placing more focus on process related work. Adaptation to these new framework conditions means that companies\* need to review and further develop their own structural and process related workflows – otherwise there is a risk of a substantial loss, often going unnoticed, of possible tools to exercise influence.

#### **Solution – Interlink content competence with process competence**

The aim of any company's management is to represent the interests of the company as effectively as possible. Under the altered framework conditions of the Treaty of Lisbon, the key to reducing complexity is a neutral, objective – and therefore necessarily external – intermediary (the structural organisation). This intermediary stands for strong process competence and intelligent, EU-wide process management.

An intermediary can concentrate on the role of a neutral and objective (trusted) mediator between business and politics. He is independent of both the "concerned party" and the "decision-maker". Being external, he stands outside the company's\* internal hierarchies, thus allowing him to give recommendations for action, rapidly and unfiltered, at the responsible corporate level, up to corporate management. He thus acts independently of internal company structures, whether junior or senior management or individual specialist departments, etc., and – using established networks across institutions, political groups and member states – he can make contact with the decision-makers in the executive and legislative bodies at all necessary levels.

This is generally out of the question for an individual company\* or for interest representation performed by a company\* itself. Building up and maintaining the necessary structures and networks are hardly conceivable, even for large companies.

Successful interest representation in the EU/Europe requires an "intermediary", with a detailed requirements profile:

- The core competence of the intermediary is process management (process competence), while leadership on content competence remains with the company\*.
- The intermediary maintains the infrastructure, human resources and organisational capacities necessary for successful EU-wide interest representation and corresponding robust networks across institutions, political groups and member states.
- The intermediary is external to the company and independent. As such he is accepted as an interlocutor with decision-makers, both within the company\* and by executive and legislative bodies.
- The intermediary adheres to the highest compliance standards.
- The intermediary guarantees exclusivity ("only one interest") and thus, ensures his credibility with executive and legislative bodies.

\* Also applies to EU member states, counties/regions, associations and organisations.

## About the author

Dr Klemens Joos is visiting lecturer at the Faculty of Business Administration at Ludwig-Maximilians-University Munich (Munich School of Management) for the field of "Convincing Political Stakeholders". He is also founder and Managing Director of EUTOP, an agency for governmental relations that supports the interest representation of private companies, associations and organisations at the institutions of the European Union and selected EU member states.

[← Previous](#)

[Next →](#)

### Guide to the best

[Best consultancies](#)

[Best consultants](#)

[Best law firms](#)

[Best intelligence systems](#)

[Best multimedia agencies](#)

[Best trainers](#)

[Sector & service specialists](#)

[2020 report download](#)

### About

[About us](#)

[About the authors](#)

[Foreword from EPACA](#)

[Foreword from SEAP](#)

[Contact us](#)

### Choosing the right partner

[Overview](#)

[Step 1 request for proposal](#)

[Step 2 longlist](#)

[Step 3 shortlist](#)

[Step 4 pitch](#)

[Step 5 appointment](#)

### Best practice

[Lobbying & Transparency](#)

[EU Code of Conduct](#)

[Lawyers & Transparency](#)

[Knowledge & Training](#)

[Measurement](#)

### Insights

[Articles](#)

[Reports](#)

© Copyright Best In Brussels | [Privacy](#) | [Terms & Conditions](#) | [Legal Disclaimer](#) | [Unicef](#)

[unicef](#)  

## **Komplexität bewältigen - Erfolg durch Prozesskompetenz**

*(Dr. Klemens Joos, Lehrbeauftragter an der Fakultät für Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München sowie Gründer und Geschäftsführer von EUTOP)*

Veröffentlicht im April 2020 auf [www.bestinbrussels.eu](http://www.bestinbrussels.eu)

Eine erfolgreiche Interessenvertretung bei den Institutionen der Europäischen Union muss auch betriebswirtschaftliche Anforderungen erfüllen. Dabei wird in Ergänzung zur bestehenden Inhaltskompetenz des Unternehmens\* Prozesskompetenz zum entscheidenden Faktor. Ein unabhängiger Intermediär ist der Schlüssel.

### **Situation - Interessenvertretung als wirtschaftlicher Aktivposten für Unternehmen**

Politische Interessenvertretung dient der Erreichung von aus betriebswirtschaftlicher Perspektive entscheidenden Unternehmenszielen: der Abwehr unternehmerischer Nachteile im Wettbewerb, der Vermeidung von Fehlern, der Erzielung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Diese Unternehmensziele sind universell, d. h., sie gelten branchenübergreifend.

Die Frage, wie diese Ziele möglichst effizient erreicht werden können, ist Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und wird als Teil des sogenannten „Organisationsproblems“ durch die drei Variablen „Ziele“, „Mittel“ und (einschränkende, nicht beeinflussbare) „Bedingungen“ bestimmt. Die politische Interessenvertretung ist in diesem Sinne unternehmerisches „Mittel“, um die jeweiligen unternehmerischen Ziele zu erreichen. Allerdings bedeutet Interessenvertretung nicht immer, die bestehenden Bedingungen („Rahmenbedingungen“) passiv zu akzeptieren, sondern erfordert oftmals, diese aktiv mitzugestalten: Das wesentliche Ziel jeder Interessenvertretung ist die Mitwirkung bei Entscheidungsprozessen der Exekutive und Legislative in der Form, dass letztere die Argumente und Standpunkte des Unternehmens\* aufgreifen, als wären es ihre eigenen.

Die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns in diesem Sinne sind die politischen und rechtlichen Voraussetzungen und Begleitumstände der sachlichen und räumlichen Märkte, auf denen sich das Unternehmen\* bewegt.

### **Problem - ohne Prozesskompetenz ist das Vorbringen von Inhalten unmöglich**

In der EU/Europa haben sich die Rahmenbedingungen mehrmals grundlegend geändert, zuletzt durch den Vertrag von Lissabon. Ausgelöst durch einen Komplexitätssprung der Prozesse europäischer Entscheidungsfindung in einem immer heterogeneren Umfeld erleben wir einen Paradigmenwechsel – eine gegenüber „inhaltlicher Argumentation“ stark gewachsene Bedeutung des „Prozessualen“ in der Politik. Inhalte und Argumente sind in komplexen politischen Verfahren immer notwendig. Hinreichend für ihre Aufnahme und Durchsetzung ist jedoch erst ihre Kommunikation von der richtigen Person an den richtigen Adressaten zur richtigen Zeit am richtigen Ort und auf die richtige Art und Weise, unter Kenntnis von Zielsetzungen, Interessenlagen und Denkweisen der Entscheidungsträger sowie der informellen und formellen Entscheidungsregeln. Ein Argument, das nicht in einem bestimmten Schritt des Entscheidungsprozesses eingebracht wird, läuft Gefahr, nicht mehr berücksichtigt zu werden. Für die politische Interessenvertretung in der EU folgt daraus, dass eine negative Korrelation (statistischer Zusammenhang) zwischen der Komplexität eines Entscheidungsprozesses und der Relevanz einzelner inhaltlicher Überlegungen im Hinblick auf das Endergebnis besteht. Im Ergebnis bedeutet dies, dass die Prozesskompetenz hinsichtlich der Bedeutung auf eine Stufe mit der Inhaltskompetenz rückt und diese mit zunehmender Komplexität der Entscheidungsprozesse sogar übertreffen kann.

Vor dem Hintergrund dieses grundlegenden Wandels müssen auch die Werkzeuge der politischen Interessenvertretung des Unternehmens\* neu zusammengestellt werden. In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird hier zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden:

- Aufbauorganisation (Struktur): Aufstocken von bisher vorwiegend inhaltsorientierten Instrumenten und Erweiterung um prozessorientierte Instrumente der Interessenvertretung
- Ablauforganisation (prozessorientierte Methodik): Anwendung einer prozessorientierten Methodik der Interessenvertretung („Prozess“ mindestens gleichberechtigt gegenüber „Inhalt“)

Mit der Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation wird eine analytische Trennung zwischen Struktur und Prozess ausgedrückt. Beide betrachten in der Regel gleiche Objekte, jedoch aus verschiedenen Blickwinkeln.

Im Ergebnis geht es beiden um das optimierte Management von (Arbeits-)Abläufen und Prozessen. Auf die professionelle Interessenvertretung bezogen bedeutet das, dem in der stark gewachsenen Bedeutung prozessualer Fragen liegenden Paradigmenwechsel Rechnung zu tragen und ihren Fokus stärker auf die prozessuale Arbeit zu legen. Die Anpassung an diese neuen Rahmenbedingungen bedeutet, dass Unternehmen\* ihre eigenen strukturellen und prozessbezogenen Arbeitsabläufe überprüfen und weiterentwickeln müssen - andernfalls besteht die Gefahr eines erheblichen, oft unbemerkten Verlustes an möglichen der Einflussnahme dienenden Instrumenten.

### **Lösung - Inhaltskompetenz mit Prozesskompetenz verzahnen**

Ziel jeder Unternehmensleitung ist es, die Interessen ihres Unternehmens bestmöglich zu vertreten. Als Schlüssel zur Komplexitätsreduzierung unter den veränderten Rahmenbedingungen des Vertrags von Lissabon bietet sich ein neutraler, objektiver - und damit zwingend externer - Intermediär an (Aufbauorganisation). Dieser Intermediär steht für starke Prozesskompetenz und intelligentes, EU-weit präsentenes Prozessmanagement:

Ein Intermediär kann sich auf die Rolle eines neutralen und objektiven (Vertrauens-)Mittlers zwischen Wirtschaft und Politik konzentrieren. Er ist unabhängig vom „Betroffenen“ und vom „Entscheider“. Als Externer steht er außerhalb der internen Hierarchien eines Unternehmens\*, was ihn in die Lage versetzt, der zuständigen Unternehmensebene bis hin zur Unternehmensführung schnell und ungefiltert Handlungsempfehlungen zu geben. Er bewegt sich somit unabhängig von unternehmensinternen Organisationsstrukturen, sei es das Junior- oder Senior-Management oder einzelne Fachabteilungen etc. und kann - durch Nutzung eines etablierten institutions-, fraktions- und mitgliedstaatenübergreifenden Netzwerkes - mit den Entscheidungsträgern in Exekutive und Legislative auf allen notwendigen Ebenen Kontakt aufnehmen.

Für ein einzelnes Unternehmen\* bzw. eine durch das Unternehmen\* selbst betriebene Interessenvertretung ist das in der Regel ausgeschlossen: Aufbau und Aufrechterhaltung der nötigen Strukturen und Netzwerke ist selbst für große Unternehmen inzwischen nicht mehr darstellbar.

Für die erfolgreiche Interessenvertretung in der EU/Europa ergibt sich ergo ein detailliertes Anforderungsprofil „Intermediär“:

- Die Kernkompetenz des Intermediärs ist das Prozessmanagement (Prozesskompetenz), während die inhaltliche Führung (Inhaltskompetenz) beim Unternehmen\* verbleibt.
- Der Intermediär hält EU-weit die für eine erfolgreiche Interessenvertretung notwendigen räumlichen, personellen und organisatorischen Kapazitäten sowie belastbare institutions-, fraktions- und mitgliedstaatenübergreifende Netzwerke vor.
- Der Intermediär ist unternehmensextern und unabhängig. Als solcher ist er als Gesprächspartner bei Entscheidungsträgern sowohl im Unternehmen\* als auch in Exekutive und Legislative akzeptiert.
- Der Intermediär gewährleistet einen Compliance-Standard auf höchstem Niveau.
- Der Intermediär wird in jeder Branche für nur ein Unternehmen\* tätig und gewährleistet durch diese Exklusivität seine Glaubwürdigkeit gegenüber Exekutive und Legislative.

\* Gilt ebenso für EU-Mitgliedstaaten, Länder/Regionen, Verbände und Organisationen.

Über den Autor

Dr. Klemens Joos ist Lehrbeauftragter für den Bereich „Convincing Political Stakeholders“ an der Fakultät für Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Er ist zudem Gründer und Geschäftsführer von EUTOP, einer Governmental-Relations-Agentur, die die Interessenvertretung von privaten Unternehmen, Verbänden und Organisationen bei den Institutionen der Europäischen Union und ausgewählten Mitgliedstaaten begleitet.