



Ein vielstimmiger Chor

Verbände und Unternehmen treten immer öfter als Wettbewerber im Dialog mit der Politik auf. Wie sollten die Verbände damit umgehen?

In der „Bonner Republik“ waren der Dialog mit der Politik und das Lobbying eine unangefochtene Domäne der Wirtschaftsverbände. Seit dem Umzug nach Berlin greifen jedoch zunehmend Unternehmen direkt in die politische Kommunikation ein. Davon zeugen nicht zuletzt die zahlreichen Hauptstadtbüros von Unternehmen und Konzernen, die im Herzen Berlins entstanden sind. Die Politik kann sich über die Verbände ein Bild von der Stimmung und der Meinung einer Branche machen und bei bestimmten Themen, beispielsweise technologischen Fragen, zuweilen auch vom Know-how der Unternehmen zehren. Für Verbände und Unternehmen kann die parallele Ansprache der Politik große Vorteile bieten – in manchen Fällen kann sie jedoch zu gravierenden Problemen führen.

Ein Vorteil ergibt sich dann, wenn ein Verband und seine Mitglieder die gleichen Positionen vertreten, diese aber mit unterschiedlichen kommunikativen Möglichkeiten an die verschiedenen politischen Entscheidungsträger herantragen. Unkritisch ist das eigenständige Agieren von Mitgliedern, solange Bereiche betroffen sind, die der Verband nicht thematisiert. Dies ist häufig bei Verbänden der Fall, deren Mitgliedschaft heterogen ist. Zu einem erheblichen Problem wird eigenständiges Lobbying von Mitgliedsfirmen dann, wenn Verbände und Unternehmen zum gleichen Thema,

etwa einem vorliegenden Gesetzentwurf, unterschiedliche oder gar widersprüchliche Positionen haben.

Für die Verbandsführung gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen. Eine ist, die Mitglieder zu einem Kompromiss zu drängen. Dies hat den Vorteil, als Verband handlungs- und sprechfähig zu bleiben. Dieser Vorteil wird jedoch mit gravierenden Nachteilen erkaufte: Zum einen nämlich dürfte die Position, auf die sich alle verständigen können, Klarheit und Schärfe vermissen lassen und somit in der politischen Kommunikation unbrauchbar sein. Zum anderen würden die Unternehmen sich von einem als „faul“ empfundenen Kompromiss ermutigt fühlen, ihre eigene, abweichende Position offensiv zu vertreten. Würden dies mehrere Mitglieder tun, deren Positionen konträr zueinander und außerdem nicht identisch mit der Verbandsmeinung sind, ergäbe sich für ein und dieselbe Sache ein vielstimmiger Chor der Branche. Es liegt auf der Hand, dass damit ein gezielter Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung nicht möglich ist. Die Stimmen würden sich neutralisieren, während gleichzeitig das Image und die Reputation des Verbands leiden. Nachteilig wäre darüber hinaus das entstehende Misstrauen der Mitglieder untereinander und gegenüber der Verbandsführung.

Eine andere Möglichkeit für die Verbandsführung ist es, gegenüber der

Öffentlichkeit freimütig einzuräumen, dass es zur Sache keine einheitliche Verbandsposition gibt und den Mitgliedern freizustellen, ihre eigene Position zu vertreten. Diese Lösung schärft zwar auch nicht das Profil des Verbandes, verhindert aber Beschädigungen des Images. Als Zwischenstufe kann es manchmal möglich sein, dass sich der Verband zu einem Gesetzgebungsverfahren nur global zustimmend oder ablehnend äußert, bezüglich einzelner Regelungen aber auf unterschiedliche Detailansichten der Mitglieder verweist. Diese können dann den Dialog eigenständig führen.

Abweichler können schwächen

Für den Fall, dass eine überwältigende Mehrheit der Mitglieder für eine bestimmte Position votiert und nur ein, gegebenenfalls großes oder marktbeherrschendes, Unternehmen eine abweichende Haltung hat, kann die Majorität versuchen, das Einzelmitglied zur Duldung der Verbandsposition und der Lobbyaktivitäten zu animieren. Auch in diesem Fall bleibt der Verband handlungs- und sprechfähig. Die positive Außenwirkung hängt allerdings davon ab, wie sich das isolierte Mitglied verhält. Fügt es sich der Mehrheit und verzichtet auf eigene politische Äußerungen oder beginnt es ein eigenes Lobbying gegen die Verbandsposition? Im letzteren Fall müsste die Verbandsführung handeln, da das Interesse des Verbandes be-



Müssen vielfältige Interessen vereinbaren: Verbandschefs Dieter Hundt (BDA), Hans-Peter Keitel (BDI), Matthias Wissmann (VDA, von links)

rührt wäre. Die Handlungsmöglichkeiten, die bis zum Verbandsausschluss reichen können, ergeben sich im Einzelfall aus der Satzung.

Verbandsmitglieder, die ihre Meinung von der Mehrheit nicht vertreten sehen und vor der Frage stehen, ob sie ein eigenes Lobbying abweichend von oder gar gegen den Verband beginnen, sollten intensiv abwägen, welche Folgen ihr Handeln kurz-, mittel- und langfristig haben wird. Im Mittelpunkt dieser Abwägung muss die Frage stehen, ob ein möglicher Erfolg des eigenen Handelns, also die Beeinflussung eines Gesetzes im eigenen Sinne und gegen den Verband die damit zwangsläufig verbundene Schwächung des Verbandes bei zukünftigen Lobbyaktivitäten wert ist.

Bei allen Szenarien unterschiedlicher Positionen im Verband müssen sowohl die Verbandsführungen als auch die Unternehmensrepräsentanten immer die Wirkungen des eigenen Handelns auf die Politik berücksichtigen. Unterschiedliche Positionen, aus einem Verband vorgetragen, helfen der Politik nicht bei der Entscheidungsfindung. Sie entfalten deshalb entweder keine Wirkung, weil sie sich wechselseitig aufheben; oder die Politik sucht sich die ihr genehme Position aus. Peinlich für eine Branche kann es dann werden, wenn sowohl Befürworter als auch Gegner einer gesetzlichen Regelung Branchenmitglieder für ihre Position vereinnahmen, weil Verband und

Mitglieder dies durch unterschiedliche Äußerungen zugelassen haben.

Es liegt in der Natur der Sache, dass es für diese Fragen keine Patentlösung gibt. Sicher scheint allerdings, dass Konfliktfälle dieser Art in Zukunft deutlich häufiger auftreten werden. Dies zum einen, da die Entscheidungsfelder der Politik komplexer werden und differenziertere Lösungen benötigen als in der Vergangenheit, während gleichzeitig die Interessenhomogenität innerhalb der Verbände abnimmt. Zum anderen spricht für eine Zunahme dieser Fälle die größere und weiter steigende Zahl von Unternehmen, die aus den oben genannten Gründen eigene Public-Affairs-Abteilungen aufbauen oder Hauptstadtbüros eröffnen.

Außenwirkung in Betracht ziehen

Eine wichtige Schlussfolgerung kann aber aus den angestellten Überlegungen in jedem Fall gezogen werden: Die Verbände sind gut beraten, sich dem Thema offensiv zu stellen. Sie sollten es intern zum Thema machen und versuchen, eigene Handlungsmaximen zu entwickeln, nach Möglichkeit bereits, bevor der erste Konfliktfall dieser Art auftritt. In die Entscheidungsfindung bei uneinheitlicher Meinung der Mitglieder sollte immer die Außenwirkung der getroffenen Entscheidung einbezogen werden. Im Zweifel kann es besser sein, sich aus einer Diskussion ganz herauszuhalten, als

schwach oder widersprüchlich zu argumentieren. Auch der bewusste Verzicht auf Meinungsäußerungen sollte allerdings nach außen getragen und transparent gemacht werden.

Ein für das Verhältnis Verband/Mitglieder völlig unkritisches, gleichzeitig aber für die Organisationen und die Mitglieder wichtiges Tätigkeitsfeld liegt in gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Äußerungen von Verbänden. Gerade da die Bindungswirkung von gesellschaftlichen Großgruppen wie Parteien, Kirchen und Gewerkschaften geringer wird, sind die Verbände aufgerufen, sich zu Grundsatzfragen unseres Gesellschafts- und Wirtschaftssystems zu äußern. Je mehr kritische Stimmen es gibt, egal aus welcher Richtung, umso weniger können beispielsweise Wirtschaftsverbände systemverteidigende Äußerungen ausschließlich dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und anderen Spitzenverbänden überlassen. Ein Engagement in diesem Bereich dient nicht nur der Sicherung der von den Verbänden gewünschten Wirtschaftsordnung, sondern nicht zuletzt auch den Mitgliedern, deren Handlungsfreiheit damit verteidigt wird.



Hubert Koch

ist Inhaber der Public-Affairs-Agentur Dr. Koch Consulting e.K. in Berlin und geschäftsführender Gesellschafter der Hauptstadtbüros der Verbände GmbH & Co KG.
www.koch-consulting.de, www.hauptstadtbueros.de