

# Verbände

Informationsdienst  
für die Führungskräfte  
der Verbände

# report

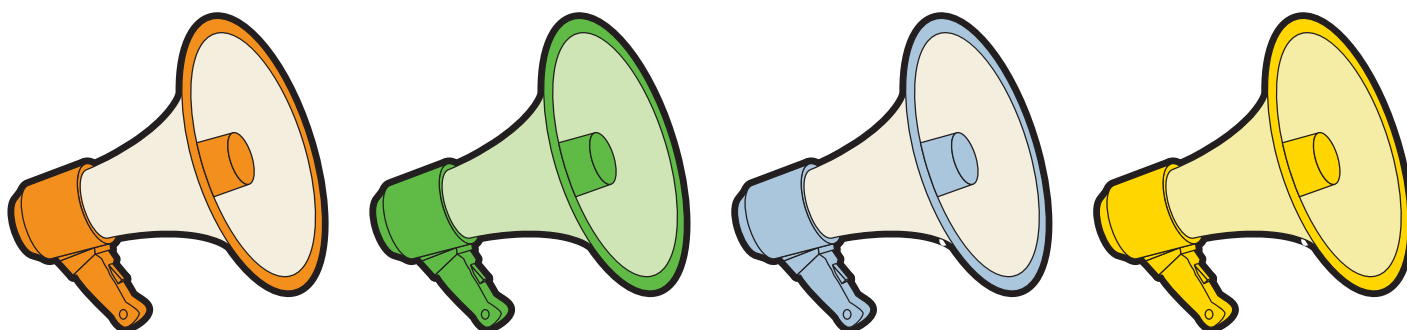
[www.verbaendereport.de](http://www.verbaendereport.de)

**Mitglieder**

**Management**

**Kommunikation**

**AUSGABE 02|2009**



## SCHWERPUNKT

# Verbandslobbying

- Die Bedeutung des Lobbyings für Verbände

## WEITERE THEMEN

### Verband & Recht

- Im Brennpunkt: Haftungsentlastung für Vereinsvorstände
- Das „Ehrenamt“ und seine Folgen

### Verband & Tagung

- Certified Conference Hotel: Tagungslust statt Tagungsfrust
- „Grüne Tagungen“ – mehr als nur ein Marketingtrend?

„Interessen, die nicht organisiert  
sind, fallen durch die  
Maschen des Pluralismus.“

(Theodor Eschenburg)



Lobbying, also die gezielte Vertretung von Interessen gegenüber der Politik zur Beeinflussung der Gesetzgebung, hat in den letzten Jahren in Berlin erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies gilt sowohl qualitativ als auch quantitativ.

## Die Bedeutung des Lobbyings für Verbände

AUTOR > DR. HUBERT KOCH

Auch für die Politik ist Lobbying immer wichtiger geworden. Um für politische Entscheidungen die nötigen fachlichen Grundlagen zu haben, benötigen die Politiker dringend das von den Lobbyisten bereitgestellte Know-how (siehe hierzu das Interview mit Dr. Hermann Otto Solms, Vizepräsident des Deutschen Bundestages auf Seite 9, und den Bericht über den Politikkongress auf Seite 11).

Allerdings hat sich das Berufsbild der Lobbyisten in Berlin erheblich gewandelt. Waren am Regierungssitz Bonn Lobbyisten in der Regel Vertreter von Verbänden, tritt heute eine bunte Mischung von Unternehmensvertretern, Public-Affairs-Agenturen, Thinktanks, NGOs und strategischen Allianzen auf. Außerdem beginnen immer mehr Rechtsanwaltskanzleien nach amerikanischem Vorbild Lobbyabteilungen aufzubauen.

Mit dem Berufsbild haben sich auch die Zahlenverhältnisse verschoben. Während im Lobbyregister des Deutschen

Bundestages etwas über 2.000 Verbände registriert sind, schätzen Experten die Gesamtzahl der Lobbyisten in Berlin derzeit auf etwa 5.000. Damit stellen die Verbandslobbyisten nicht mehr die Mehrheit der Interessenvertreter.

### CHANCE UND RISIKO FÜR VERBÄNDE

Für die Verbände ist diese Entwicklung Chance und Risiko zugleich. Sie ist eine Chance, weil es sehr viel leichter geworden ist, effizientes Lobbying zu betreiben und die Interessen der Mitglieder durchzusetzen. Gleichzeitig besteht jedoch das Risiko, ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal zu verlieren und damit einen Legitimationsverlust zu erleiden. Wenn Mitglieder Verbände nicht mehr brauchen, um ihre Interessen durchzusetzen, weil sie dies selbst tun oder tun lassen, leidet zwangsläufig die Identifikation mit und die Bindung an den Verband. Um dies zu vermeiden, widmen mehr und mehr Hauptgeschäftsführer und Geschäftsführer von Verbänden

der Lobbyarbeit erhöhte Aufmerksamkeit. Dies lässt sich beispielsweise an der hohen Nachfrage nach dem Seminar „Parlamentarisches Lobbying für Verbände“ ablesen, das die Kölner Verbände Seminare seit 2007 anbieten.

### STÄRKEN UND SCHWÄCHEN VON VERBÄNDE

Im Wettbewerb mit anderen Interessenvertretern verfügen Verbände über ein einzigartiges Alleinstellungsmerkmal, das von der Politik außerordentlich geschätzt wird. Sie können nämlich für eine gesamte Branche, einen Berufsstand oder eine Region mit einer Stimme sprechen und gleichzeitig der Politik verbindliche Zusagen machen oder mit ihr Vereinbarungen (zum Beispiel freiwillige Selbstbeschränkungen) eingehen.

Die Politik schätzt dies, weil sie von Verbandsrepräsentanten das gesamte Meinungsbild einer Branche, das zuvor einen internen Abstimmungsprozess durchlau-

fen hat, präsentiert bekommt und weil sie sicher sein kann, bei Entscheidungen, die mit Verbänden abgestimmt sind, nicht später aus der Branche heraus kritisiert zu werden. Eine solche Sicherheit können die politischen Entscheider von Unternehmen, Public-Affairs-Agenturen, Rechtsanwaltsbüros oder Thinktanks nicht bekommen. Auch NGOs, ein zunehmend wichtiger werdender Wettbewerber von Verbänden, können diese wegen ihrer spezifischen Struktur nicht bieten. Nicht zuletzt wegen ihrer besonderen Funktion haben die Verbände „in Deutschland einen geschützten Grundrechtsstatus erreicht, werden als demokratische Grundsubstanz anerkannt“, wie es Professor Dr. Ulrich von Alemann in seinem Eröffnungsvortrag beim 11. Deutschen Verbändekongress der DGVM im April 2008 in Düsseldorf formuliert hat (Verbändereport Ausgabe 7/2008 Seite 7 ff.).

Allerdings müssen sich die Verbände im politischen Dialog auch ihrer Schwäche bewusst sein, die darin liegt, dass Positionen nach einem internen Abstimmungsprozess manchmal so abgeschliffen sind, dass sie keine politische Relevanz mehr haben. Diese Schwäche wird dann besonders sichtbar, wenn Mitgliedsunternehmen ihre eigene Position gegenüber der Politik außerhalb des Verbandskonsenses vertreten. Damit wird die Bedeutung des Verbandes tendenziell ausgehöhlt.

Da die Parallelität von Verbands- und Mitgliederlobbying bei der zunehmenden Komplexität von politischen Entscheidungen immer häufiger der Fall sein wird, ist es eine wichtige neue Aufgabe der Verbandsführung, mit unterschiedlichen Positionen umzugehen und sie zu akzeptieren, wenn sie schon nicht zu verhindern sind. Dazu zählt aus meiner Sicht zunächst einmal, diese Sachlage in den Verbandsgremien transparent zu machen und sie gemeinsam mit den Mitgliedern zu reflektieren. Um die gemeinsame Sache auch dann wirkungsvoll nach außen vertreten zu können, wenn im Detail unterschied-

liche Auffassungen bestehen, wäre es beispielsweise möglich, einen gemeinsamen Minimalkonsens zu verabschieden und einzelnen Mitgliedern abweichende Detailpositionen zuzugestehen. Natürlich ist dies schlechter, als wenn der Verband mit einer einheitlichen Meinung auftreten könnte, aber immer noch besser, als gar keine Position zu haben. Damit nämlich würde sich ein Verband aus der politischen Diskussion völlig verabschieden, was naturgemäß seiner Reputation gegenüber der Politik abträglich ist und die Integrationskraft gegenüber den Mitgliedern schwächt.

Die skizzierte Lösung ist sicher nur eine von vielen anderen möglichen Vorgehensweisen. Es wäre wünschenswert, wenn dieses Thema in den Regionalforen der DGVM vertieft diskutiert würde.

#### **ERFOLGSFAKTOREN**

Damit Verbände politisch erfolgreich sind, müssen sie sich an die Spielregeln anpassen, die sich in Berlin in den letzten

don't write“. Es ist für erfolgreiches Lobbying unabdingbar, mit den Entscheidern selbst zu sprechen, ihnen die Sicht des Verbandes mündlich nahezubringen, um sie davon zu überzeugen, dass es gut für die Sache wäre, wenn sie die Verbandsposition übernehmen würden.

So absurd es klingen mag: Seit der Informationsaustausch über das Internet und die Kommunikation über E-Mails mühe-los vom eigenen Schreibtisch organisiert werden können, hat die Bedeutung der persönlichen Kontakte in der politischen Kommunikation enorm zugenommen. Der Zusammenhang ist leicht zu verstehen, wenn man sich in den Alltag eines Bundestagsabgeordneten oder eines Funktionsträgers in einer Fraktion oder der Bundesregierung versetzt. Weil die Tage mit Sitzungen in den Arbeits- und Landesgruppen, Fraktionen, Bundestagsausschüssen und im Plenum vollständig ausgefüllt sind, bleibt wenig bis gar keine Zeit, eingegangene Schriftsätze, Positions-

## „Positionen sind nach einem internen Abstimmungsprozess oft so abgeschliffen, dass sie keine politische Relevanz mehr haben“

Jahren entwickelt haben und die für alle Interessenvertreter in gleicher Weise gelten. Die wichtigste dieser Regeln lautet: Zeigen Sie Präsenz in Berlin, bauen Sie sich ein belastbares Kontaktnetzwerk in der Politik, bei Organisationen und anderen Verbänden und bei der Hauptstadtpresse auf. Die Präsenz ist wichtig, um wahr- und ernst genommen zu werden, das Netzwerk dient dazu, Informationen frühzeitig zu bekommen und sowohl im „vorpolitischen Raum“ als auch im Lobbyprozess Allianzen bilden zu können. Auf eine Kurzformel gebracht lautet das Erfolgsrezept in Abwandlung einer Formulierung aus dem Volksmund: „Schreiben ist Silber, Reden ist Gold“ oder: „Talk,

papiere oder Gutachten und Studien zu lesen. Mit einem professionell geführten persönlichen Gespräch von einer halben bis einer Stunde und einer kurzen schriftlichen Zusammenfassung ist in der Regel mehr zu erreichen als mit dem Versand von Papieren, so wissenschaftlich fundiert und brillant geschrieben sie auch sein mögen. Dies schmälert nicht die Bedeutung dieser Dokumente und macht sie auch nicht überflüssig; sie ersetzen aber nicht das persönliche Lobbying.

#### **PRAXISTIPPS**

Um gegenüber den Berliner Wettbewerbern um die Aufmerksamkeit der Politik bestehen zu können, müssen Verbände

ebenfalls in Berlin präsent sein. Die Möglichkeit, „von außen“ Einfluss zu nehmen, ist definitiv äußerst beschränkt. Präsenz in der Hauptstadt lässt sich, wenn der Verbandssitz nicht in Berlin ist, natürlich auch durch ein eigenes Verbindungsbüro realisieren. Je nach Bedeutung des Lobbyings für den Verband und in Abhängigkeit von den vorhandenen finanziellen Ressourcen können aber auch die Beauftragung einer Public-Affairs-Agentur für die Basispräsenz und das Beobachten der politischen Entwicklungen das geeignete Instrument sein. Die Agentur sollte aber möglichst Erfahrung in der Verbandsarbeit haben und nicht gerade auf Unternehmenslobbying spezialisiert sein. Auch die Beteiligung an einer Bürogemeinschaft von Verbänden kommt infrage.

Ein neues Angebot, das wir derzeit entwickeln, sieht die kostengünstige Präsenz von Verbänden über die Sammeladresse „Hauptstadtbüros der Verbände“ vor. Das Unternehmen bietet Verbänden als Basis eine Postadresse am Sitz von Regierung und Parlament mit Telefon und Faxnummer, einen eigenen E-Mail-Account, Büropersonal sowie bei Bedarf Tagesbüros für Geschäftsführung und Präsidium sowie Besprechungsräume für Arbeitsgruppen. Allein mit dieser Basispräsenz lässt sich der Standortnachteil von Verbänden, die ihren Sitz nicht in der Hauptstadt haben, erheblich reduzieren und die Basis für erfolgreiches Lobbying legen. Die Erfahrungen, die Verbände mit einem Auftritt am Sitz von Regierung und Parlament – gleich in welcher Form – gemacht haben, sind äußerst positiv. Allein mit

einer Berliner Postadresse und Telefonnummer erhöht sich die Wahrnehmung bei der Politik erheblich, erhöht sich die Anzahl an zugestellten Informationen oder Rückfragen aus Ministerien und dem Parlament.

Eine weitere Stärke, die Verbände im Wettbewerb der Interessenvertreter ausspielen können, liegt üblicherweise in der flächendeckenden Präsenz in Deutschland, in einem Bundesland oder in einer Region. Wenn es die Verbandsführungen geschickt organisieren, können sie über ihre Mitglieder ein Netzwerk von Kontakten zu Bundes- und Landtagsabgeordneten aufbauen, das bei Bedarf aktiviert und politisch genutzt werden kann. Geeignete Instrumente hierzu sind Einladungen von Politikern zu Verbandsveranstaltungen, etwa für ein Grußwort bei einer Mitgliederversammlung, oder wahlkreisbezogene Einladungen zu Betriebsbesichtigungen oder Führungen durch Einrichtungen von Verbandsmitgliedern vor Ort.

Im Lobbying sehr wirksam, aber viel zu wenig genutzt sind Koalitionen oder strategische Allianzen. Durch die Bündelung von Kräften mit anderen Verbänden, Organisationen, Unternehmen oder NGOs lässt sich der eigene Einfluss auf die Politik deutlich erhöhen. Dies gilt im Großen bei eigenständigen Lobbyallianzen, aber auch im Kleinen bei der Abstimmung von Positionen vor Verbandsanhörungen in Ministerien oder im Deutschen Bundestag.

Besonders empfehlen möchte ich aus eigener Erfahrung direkte persönliche Kontakte mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern oder Büroleitern der Abgeordneten

sowie den Geschäftsführern der Bundestagsausschüsse und der Arbeitsgruppen in den Fraktionen. Diese haben in der Regel Politikwissenschaften oder ein dem Sachgebiet nahes Fach studiert und stehen insofern fachlichen Diskussionen offener gegenüber als die Abgeordneten selbst, die primär politisch denken (müssen). Diese Mitarbeiter sind auch, da sie, besonders in sitzungsfreien Wochen, über mehr Zeit verfügen als die Abgeordneten, interessierter und eher in der Lage, fachliche Studien zu lesen und zu bewerten. Ein Netzwerk an Kontakten zu wissenschaftlichen Mitarbeitern und Geschäftsführern, das übrigens nicht von den Hauptgeschäftsführern oder Geschäftsführern, sondern von den Sachgebietsleitern der Verbände geknüpft werden sollte (kann), zahlt sich für Verbände in jedem Fall aus.

#### RESÜMEE

Lobbying in Berlin ist in den letzten Jahren immer wichtiger geworden. Gleichzeitig ist die Offenheit der Politik gegenüber Interessenvertretern gestiegen. Der Bedarf an Informationen, Bewertungen und Folgeabschätzungen bietet Verbänden enorme Chancen der Profilierung und der Erhöhung ihrer Attraktivität für die Mitglieder und damit für eine bessere Mitgliederbindung. Voraussetzung allerdings ist, dass Lobbying von den Verbänden als Bringschuld gesehen wird, die dort erbracht werden muss, wo politische Entscheidungen fallen, Sitz von Regierung und Parlament. ■

#### WEITERE INFOS

→ [www.koch-consulting.net](http://www.koch-consulting.net)

## AUTOR

**DR. HUBERT KOCH** ist Inhaber der Dr. Koch Consulting e.K. mit Büros in Borken/Westf. und Berlin. Das Unternehmen ist auf Public Affairs, Lobbying und Kommunikation spezialisiert und vertritt Verbände gegenüber der Bundesregierung, dem Deutschen Bundestag sowie dem Bundesrat. Dr. Koch hat eine lange Erfahrung in der Betreuung und Beratung von Verbänden. Von 1990 bis 2000 war er Hauptgeschäftsführer und stimmberechtigtes Mitglied des Präsidiums eines Industrieverbandes.