



# STRATEGISCHE ALLIANZEN

Themenallianzen – ein effektives Lobbyinstrument in der fragmentierten Verbändelandschaft

Derzeit lassen sich in der Verbändelandschaft zwei gegenläufige Trends beobachten, die die politische Durchschlagskraft tendenziell schwächen: zum einen die Unfähigkeit großer (Dach-)Verbände, zu einzelnen Lobbythemen eine einheitliche Position der Mitglieder zu bilden, zum anderen die fortschreitende Fragmentierung verbandlicher Interessenvertretung durch immer kleinere, monothematisch aufgestellte Verbände. Ein gutes Mittel, trotzdem politische Schlagkraft zu entwickeln, sind Themenallianzen. Wenn sie gut konzipiert sind und professionell gemanagt werden, können sie helfen, beide genannten Schwächen zu überwinden.

Hubert Koch

## FRAGMENTIERUNG

Die Schwäche der (Groß-)Verbände hat jüngst Antje Sirleschtov im Tagespiegel bezogen auf BDI, DGB und DIHK unter der Überschrift „Die traditionelle Interessenvertretung steckt in der Krise – es wird Zeit für eine Strategiedebatte“ aufgezeigt. Die Fragmentierung der Verbändelandschaft zeigt sich beispielhaft im Bereich der erneuerbaren Energien. In diesem sind mehr als 30 Verbände – nur zum Teil organisiert im Bundesverband Erneuerbare Energien – tätig. Im kleinen Bereich der Windkraft sind es mindestens fünf und bei den Biokraftstoffen mindestens neun Verbände, die um die Aufmerksamkeit der Politik buhlen und ihre jeweils einzelnen Interessen kleinteilig vertreten wollen.

Für die Bürger wurden die Fragmentierung und ihre Folgen im letzten und in diesem Jahr deutlich erkenn- und spürbar im Bereich der Gewerkschaften. War es in früheren Zeiten lediglich die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), die Tarifverhandlungen führte, muss sich die Nachfolgeorganisation ver.di heute mit vielen kleinteilig organisierten Wettbewerbern im Eisenbahnverkehr und in der Luftfahrt auseinandersetzen. Die Frage, ob der eine

Trend den anderen zur Folge hat, ob also die Schwäche der Groß- und Dachverbände zur vermehrten Bildung von monothematisch ausgerichteten Kleinverbänden führt, kann hier ebenso wenig diskutiert werden wie die weiteren Gründe für diesen Trend. Antje Sirleschtov nennt als mögliche Ursachen die Globalisierung und den technischen Umbau der Gesellschaft. Sicher scheint mir nur, dass dieser Prozess nicht aufzuhalten sein wird. Er schwächt aber tendenziell die Kraft der Verbände im Lobbying, trotz deren besonderer Rolle und Bedeutung, die ich in Ausgabe 1/2015 des Verbändereports thematisiert habe.

## BESONDERHEIT VON THEMEN-ALLIANZEN

Wegen der beiden oben beschriebenen, schon länger anhaltenden Trends gewinnen Themenallianzen eine zunehmende Bedeutung. In diesen schließen sich unterschiedliche Gruppen – darunter nicht nur, aber auch Verbände – zusammen. Diese können eine unterschiedliche Themenorientierung, Mitgliederstruktur und Branchenzuordnung haben und somit vordergründig keine Berührungspunkte aufweisen, vertreten bei einem bestimmten Thema aber gleiche Interes-

sen. Diese Themenallianzen werden in der Literatur häufig als strategische Allianzen bezeichnet. Dieser Begriff scheint mir aber wenig passend, da es sich bei den Allianzen eher um taktische Zweckbündnisse zur Erreichung eines bestimmten Ziels handelt. Ich bevorzuge deshalb den Begriff „Themenallianzen“.

Diese unterscheiden sich fundamental von den bekannten und an ihre Grenzen stoßenden Dachverbänden. In diesen schließen sich entweder mehrere Verbände auf höherer Ebene zusammen (vertikal) oder sie stellen eine größere Einheit unterschiedlicher Branchenverbände (horizontal) dar. Zu vertikalen (hierarchisch aufgebauten) Allianzen zählen alle diejenigen Dachverbände, die von der Basis (zum Beispiel Ortsverein) über verschiedene Ebenen bis zum Bundesverband integriert sind. Hierzu zählen beispielsweise die Parteien, Automobilclubs, Sozialverbände oder berufsständische Organisationen.

Bei vertikalen Allianzen sind die jeweils repräsentierten Ebenen ungleich, das Themen- oder Fachgebiet aber gleich. Zu horizontalen Allianzen zählen solche, die Einzelverbände unterschiedlicher Tätigkeitsfelder, aber einer gleichen Gattung organisieren. Hierzu zählen bei-



spielsweise der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB), der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) oder der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB). Bei horizontalen Allianzen sind die jeweils repräsentierten Ebenen gleich, die The-

Anders verhält sich dies bei Themenallianzen. Hierzu ist weder eine horizontale noch eine vertikale Integration nötig, wichtig ist allein das gemeinsame Interesse an einem bestimmten Thema. Dies kann zeitlich befristet, aber auch

bände beliebig mit Unternehmen, NGOs, Kommunen, öffentlichen Einrichtungen, Gebietskörperschaften, Einzelpersonen oder Staaten verbünden, die ein gemeinsames Interesse haben. Beispiele, wie solche Themenallianzen konzipiert werden können, sind die Initiative „Pro Mobilität“, ein Bündnis für nachhaltige Mobilität, sichere Straßen und eine leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur in Deutschland, die sich inzwischen allerdings selbst als eingetragener Verein (Initiative für Verkehrsinfrastruktur e.V.) konstituiert hat, oder die „Allianz pro Schiene“, die für mehr Schienenverkehr in Deutschland eintritt. Mitglieder bei „Pro Mobilität“ sind zum Beispiel der ADAC, die Bundesvereinigung Mittelständischer Bauunternehmen e.V. (bvmb) und der Verband der Internationalen Kraftfahrzeughersteller e.V. (VDIK). Die „Allianz pro Schiene“

## DIE BÜNDELUNG UND FOKUSSIERUNG DER INTERESSEN IN EINER THEMEN-ALLIANZ STÄRKT DIE ÜBERZEUGUNGS- UND DURCHSCHLAGSKRAFT ERHEBLICH.

men- oder Fachgebiete aber ungleich. Bei beiden Formen von Allianzen ist aber eine jeweils große Nähe der Mitglieder zueinander gegeben.

langfristig sein. Ein weiterer wichtiger Unterschied ist die Möglichkeit, auch andere Stakeholder, die nicht Verbände sind, zu beteiligen. So können sich Ver-

ist ein breites Bündnis aus Umwelt- und Fahrgastverbänden, Gewerkschaften, Verkehrs- und Automobilclubs sowie Berufsorganisationen der Bahnbranche.

Themenallianzen, die ich selbst betreut habe, sind beispielsweise „don't drug and drive“, eine Kampagne gegen Drogen im Straßenverkehr, oder „besser bremsen“, eine Initiative für ABS beim Motorrad. „Don't drug and drive“ vereinigte als Partner den Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV), die Innenministerkonferenz und einen Hersteller von Drogentestgeräten; „besser bremsen“ brachte den GDV, den ADAC, den Deutschen Verkehrssicherheitsrat (DVR) und die Bundesvereinigung der Fahrlehrerverbände (BVF) zusammen, unter der Schirmherrschaft des damali-

gen Bundesministers für Verkehr Kurt Bodewig. Wichtig bei Themenallianzen ist generell, dass alle Partner unabhängig voneinander agieren und der Zusammenschluss rein freiwillig ist.

#### VORTEILE VON THEMENALLIANZEN

Die Bündelung und Fokussierung der Interessen in einer Themenallianz stärkt die Überzeugungs- und Durchschlagskraft erheblich. Allein die Tatsache, dass ein (breiter) Zusammenschluss unterschiedlicher Träger ein Thema vorantreibt, erzeugt Wirkung, sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei politischen Entscheidungsträgern. Außerdem erhöht eine solche Allianz die Ressourcen, sodass insgesamt bei individuell begrenztem Aufwand für jeden

Einzelnen deutlich mehr Gesamtmittel zur Verfügung stehen. Nicht unterschätzt werden darf die Ressourcenbündelung auch in Bezug auf Know-how und Expertise, denn jeder bringt partnerspezifische Kenntnisse ein, die sich synergetisch bündeln lassen.

Zudem erhöht sich nach außen die Argumentationsbreite, da jeder Partner ihm nahestehende Entscheidungsträger mit einer spezifischen Argumentation für das Thema der Allianz gewinnen und überzeugen kann. Auch lässt sich der Vorwurf, nur partikulare Interessen zu vertreten, gegen eine Allianz schwerer erheben als gegen einen einzelnen Vertreter der gleichen Interessen. Insofern ist die öffentliche Akzeptanz in der Regel höher als bei der Interessenvertretung durch einzelne Protagonisten. Natürlich gilt es,

DGVM PLUS – Wir sind die Spezialisten für Versorgungswerke von Verbänden und Organisationen

## Mehr Leistungen, mehr Service, mehr Sicherheit.

### Das PLUS für Ihren Verband

Herausforderungen meistern, Risiken minimieren: Wir zeigen Ihnen individuelle Handlungsoptionen auf und sorgen für mehr Planungs- und Rechtssicherheit.

### Das PLUS für Sie als Geschäftsführer

Zukunft sichern, Position stärken: Wir finden die optimale Absicherung für Sie und Ihre Familie und geben Ihnen in Gehaltsverhandlungen starke Argumente an die Hand.

### Das PLUS für Ihre Mitarbeiter

Mitarbeiter binden, Aufwände optimieren: Wir beraten Sie über betriebliche Vorsorgemodelle, mit denen Sie Mitarbeiter binden, und organisieren die laufende Administration.

### Das PLUS für Ihre Mitglieder

Vorteile schaffen, Profil schärfen: Wir entwickeln maßgeschneiderte Informationskampagne für Ihre Mitglieder und unterstützen Sie bei der Umsetzung und Kommunikation.



Nutzen auch Sie unsere Kompetenz – wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

### DGVM PLUS Vorsorgemanagement



**Thomas Büchner**

Wendenstraße 130  
20537 Hamburg

Tel: 040 6963510-0  
Fax: 040-6963510-90  
Mobil: 0171-3301147

thomas.buechner@dgvm-plus.de

[www.dgvm-plus.de](http://www.dgvm-plus.de)



dies bei der Zusammenstellung der Allianz zu berücksichtigen. Hierin liegt ja gerade ein besonderer Vorteil, dass Allianzen jeweils flexibel und problemorientiert zusammengestellt werden können. Bei gut konzipierten und komponierten Themenallianzen gewinnen alle Partner, denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Neben den bereits genannten Argumenten spricht für Themenallianzen als Mittel im Lobbying auch der härter werdende Wettbewerb um die Zeit und Aufmerksamkeit von politischen Entscheidungsträgern. Diese können in manchen Gesetzgebungsprozessen, selbst bei gutem Willen, nicht mehr mit allen Interessengruppen je einzeln sprechen, insbesondere, wenn diese gleiche oder ähnliche Interessengebiete repräsentieren. In der Folge der Diskussionen um das EEG kamen deshalb bereits Beschränkungen von Interessenvertretern, die Zugang zu den Beamten des Wirtschaftsministeriums bekommen sollten, in die Diskussion.

### VORAUSSETZUNGEN ZUR BILDUNG EINER THEMENALLIANZ

Erste und grundlegende Voraussetzung ist Kreativität. Die Führungsebene eines Verbandes, der ein Lobbyprojekt plant, muss die Vision einer solchen Allianz entwickeln und dabei über enge vorgegebene Grenzen hinausdenken und jede Routine überwinden. Wichtig ist, sich schon bei dem ersten Brainstorming nicht auf Verbände zu beschränken, sondern über eine interessenorientierte Stakeholderanalyse mögliche Allianzpartner breit zu definieren. Hier gilt es, auch unkonventionelle Gedanken zuzulassen und sich nicht auf sein eigenes bestehendes Netzwerk zu beschränken. Die richtigen Partner findet man umso eher, je besser man künftige Entwicklungen antizipiert und daraus mögliche Betroffenheit ableitet. Wichtig, aber gleichzeitig besonders schwierig ist es in dieser Phase, sich nicht von vorhandenen Sympa-



thien und bestehenden Partnerschaften leiten zu lassen, sondern ausschließlich von (punktuellen) Interessen. So können auch ausgewiesene Gegner, die in vielen Dingen Antagonisten sind, bei einem bestimmten Thema gemeinsame Interessen haben und konstruktiv zusammenarbeiten bei weiter bestehender Gegnerschaft im Grundsätzlichen.

Dies funktioniert, wie überhaupt erfolgreiche Themenallianzen, jedoch nur, wenn sich alle Beteiligten vorher in einem intensiven Prozess über ihre Interessen an der Sache offen austauschen. Eine eindeutige, klare und unmissverständliche Positionsbildung ist unabdingbar. Dabei gilt es auch, mögliche Interessenkonflikte in der Sache, aber auch darüber

hinaus vertieft zu diskutieren und jede für sich abzuwägen. So kann beispielsweise eine Umweltschutzorganisation oder ein Verbraucherverband durchaus bei einem bestimmten Thema mit einem Industrieunternehmen, das sie bzw. er ansonsten bekämpft, zusammenarbeiten; muss aber eben die öffentliche Wirkung und die Wahrnehmung bei den eigenen Mitgliedern reflektieren und bei der Entscheidungsfindung abwägen. In jedem Fall ist es zwingend erforderlich, die Entscheidung für die Beteiligung an einer Themenallianz auf der höchsten Ebene in der eigenen Organisation (in einem Verband also in der Regel im Präsidium) abzusichern. Nur so können alle entscheidungsrelevanten Aspekte angemessen einbezogen und die Interessen aller Mitgliedergruppierungen berücksichtigt werden.

Wichtig ist auch, mit den Diskussionen zur Bildung einer Allianz früh zu beginnen und sich dafür ausreichend Zeit zu nehmen. Für Ad-hoc-Maßnahmen, wenn beispielsweise bereits ein Gesetzentwurf vorliegt, eignen sich Themenallianzen in der Regel nicht.

### ERFOLGSFAKTOREN

Themenallianzen stellen alle Beteiligten vor hohe Anforderungen. Sie setzen schon bei der Gründung eine Offenheit im Dialog mit allen künftigen Partnern ebenso voraus wie das Zurückstellen etwa vorhandener Ressentiments und persönlicher Befindlichkeiten. Ohne die bei allen vorhandene Bereitschaft, sich auf die Partner einzulassen und das gemeinsame Interesse nach oben zu stellen, können Allianzen weder gebildet noch im Lobbyprozess erfolgreich gemanagt werden. Die nötige Offenheit muss, um zu einer tragfähigen Basis zu werden, mit Fairness und Solidarität gekoppelt werden, um Vertrauen auf allen Seiten zu schaffen. Dazu gehört bei aller Fokussie-

rung auf das gemeinsame Ziel ein hohes Maß an Sensibilität für die Befindlichkeiten und Zwänge der Partner. Nur wenn diese Aspekte zusammenkommen und von allen beherzigt werden, können Themenallianzen zu dem Erfolg werden, zu dem sie das Potenzial haben.

### INTERNE ODER EXTERNE STEUERUNG?

Auch wenn Planung, Aufbau und Management einer Themenallianz prinzipiell von den Partnern allein bewältigt werden können, zeigen meine Erfahrungen,

dass eine externe Steuerung erhebliche Vorteile hat. Dies gilt sowohl nach innen als auch nach außen. Im Innenverhältnis kann ein neutraler Moderator, der nicht einen bestimmten Partner der Allianz repräsentiert, den Prozess erheblich besser steuern. Ihm fällt es leichter, das gemeinsame Ziel im Auge zu behalten, alle Beteiligten darauf zu fokussieren und zwischen den Partnern zu vermitteln. Umgekehrt öffnen sich die Partner einer Allianz leichter gegenüber einer neutralen Person als gegenüber dem Vertreter einer anderen an der Allianz beteiligten Organisation. Dies gilt im gesamten Prozess, insbesondere aber natürlich in Krisensituationen. Auch ist einer neutralen Person leichter das Vertrauen entgegenzubringen, dass diese nach außen ausschließlich für die Allianz spricht und nicht auch ein bisschen für die eigene Organisation, als dem Vertreter eines Allianzpartners.

Auch nach außen hat ein neutraler Sprecher erhebliche Vorteile an Glaubwürdigkeit für die Themen der Allianz, wird er doch ausschließlich als Sprecher der Allianz wahrgenommen und nicht auch in seiner Rolle als Vertreter eines Allianzpartners. Schließlich kann ein Beauftragter der Allianz nicht in Interessenkonflikte kommen, wenn er Positionen vertreten muss, die möglicherweise in der eigenen Organisation nicht zweifelsfrei Konsens sind. Die Vorteile verstärken sich noch, wenn es darum geht, in politischen Verhandlungen Kompromisslinien auszuloten.

## WICHTIG IST AUCH, MIT DEN DISKUSSIONEN ZUR BILDUNG EINER ALLIANZ FRÜH ZU BEGINNEN UND SICH DAFÜR AUSREICHEND ZEIT ZU NEHMEN.

### ANFORDERUNGEN AN EINEN KOORDINATOR

Die Anforderungen an einen externen Koordinator oder Sprecher für eine Themenallianz sind hoch. Dies gilt erneut intern wie extern. Diese Person muss zunächst Sach- und Fachkompetenz mitbringen, um mit den Allianzpartnern auf Augenhöhe verhandeln und die Allianz tragfähig bilden zu können. Auch persönliche Integrität, der Verzicht darauf, eigene Interessen einzubringen, und die Bereitschaft, sich vollständig in den Dienst der gemeinsamen Sache zu stellen, sind Grundvoraussetzungen. Zur erfolgreichen Arbeit erforderlich ist auch Methodenkompetenz, beispielsweise in der Moderation von Meinungsbildungsprozessen und bei Schlichtung in auftretenden Krisensituationen. Hilfreich sind hierzu Situationssensibilität und Stilflexibilität sowie Offenheit im Umgang mit



allen Partnern. Nur so kann jemand das nötige Vertrauen aller Beteiligten bekommen, um als Sprecher der Allianz nach innen vollständig akzeptiert zu werden.

Nach außen braucht der Sprecher für eine Allianz eine gute Kenntnis politischer Strukturen und Prozesse, eigene Erfahrungen im praktischen Lobbying sowie möglichst persönliche Kontakte im themenbezogenen Politikgebiet. An praktischer Kompetenz werden zusätzlich Kommunikationsfähigkeiten, um Menschen für sich und die Sache einnehmen zu können, und Verhandlungsgeschick gebraucht. Je stärker eine Person integer und vertrauenswürdig wirkt, umso besser ist sie für diese Aufgabe geeignet.

### AUFWAND

So positiv Themenallianzen in der Wirkung auch sein können, der Aufwand, den sie erfordern, darf nicht unterschätzt werden. Dies bezieht sich zunächst auf die Zeit, die für die Bildung erforderlich ist und die lange vor den eigentlichen Lobbymaßnahmen aufgebracht werden muss. Hinzu kommt die Positionsbildung: Ist diese schon innerhalb von Verbänden nicht immer einfach, steigen die Anforderungen durch den Abgleich mit anderen Partnern noch einmal erheblich. Auch muss man ausreichend Zeit für die Steuerungs- und Koordinierungssitzungen, die im Lobbyprozess erforderlich sind, einplanen. Zudem steht der gesteigerten Außenwirkung und der höheren Überzeugungskraft gegenüber der Politik

ein zusätzlicher Kommunikationsbedarf innerhalb des eigenen Verbandes gegenüber.

### ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG VON ALLIANZEN

Da die Fragmentierung von Interessen in einer globalisierten und digitalisierten Gesellschaft weiter zunehmen wird, die Zeitressourcen von Entscheidungsträgern jedoch knapper werden, wird die Bedeutung von Themenallianzen in der Zukunft deutlich ansteigen. Insofern sind Verbandsführungen gut beraten, sich hiermit auch schon jetzt zu beschäftigen, wenn die konkrete Beteiligung oder gar Initiierung einer solchen Allianz noch nicht ansteht. ■

## AUTOR

### DR. HUBERT KOCH M.A.



ist mit der Dr. Koch Consulting e. K. als Lobbyist in Berlin und Brüssel tätig. Zusätzlich führt er mit der Dr. Koch Hauptstadtbüros der Verbände GmbH und Co. KG Verbandsrepräsentanzen in Berlin und Brüssel.

Er ist beim Deutschen Bundestag und beim Europäischen Parlament akkreditiert und im EU-Transparenzregister verzeichnet. Der Firmeninhaber berät und unterstützt Verbände in allen Fragen des politischen Lobbyings auf Bundes-, Landes- und Europaebene. Dr. Koch ist langjähriges Mitglied der DGVM und war selbst zehn Jahre Hauptgeschäftsführer und stimmberechtigtes Mitglied des Präsidiums eines Industrieverbandes.

### Dr. Koch Consulting e. K.

<b>Berlin</b> Friedrichstraße 200 10117 Berlin Telefon: (030) 60 98 83 940 Telefon: +32 (0)2 79 17 72 6 → <a href="mailto:sekretariat@koch-consulting.de">sekretariat@koch-consulting.de</a> → <a href="http://www.koch-consulting.de">www.koch-consulting.de</a> → <a href="http://www.hauptstadtbueeros.de">www.hauptstadtbueeros.de</a>	<b>Brüssel</b> 37 Square de Meeüs B-1000 Brüssel
---	--



[www.verbaende.com/fachartikel](http://www.verbaende.com/fachartikel)  
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)