

Angebotsseite des Lobbyismus

Inhaltsübersicht

1. Zusammenfassung
2. Einführung, Fragestellungen und Interviewpartner
3. Theorien und Definitionen
 - 3.1. Lobbying
 - 3.2. Akteure des Lobbying
 - 3.2.1. Wirtschaftsverbände
 - 3.2.2. Firmeneigene Repräsentanten
 - 3.2.3. Agenturen und Kanzleien
 - 3.3. Theorie: Die Logik des kollektiven Handelns
 - 3.4. Sozialkapital: Ein Grund für Beitritt und Bindung an einen Wirtschaftsverband
4. KMU und deren Lobbying-Aktivitäten
 - 4.1. Lobbying-Instrumente: Positionspapiere, persönliche Treffen und Grassroot-Lobbying
 - 4.2. Lobbying und Verbände
 - 4.3. Sozialkapital und Beziehungsnetzwerke: Lobbying auf lokaler und regionaler Ebene?
 - 4.4. Kontaktaufnahme zum Entscheidungsträger
 - 4.5. Referentenentwürfe
 - 4.6. Finanzielle Aspekte und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten
5. KMU und deren Durchsetzungsmacht
6. Literaturanalyse: Zentrale Ergebnisse und deren Diskussion
7. Experteninterviews: KMU - Lobbying mithilfe von Outsourcing an den strategischen Partner
8. Literaturverzeichnis
9. Mögliche Verlinkungen

Matthäus Kepa

Raphael Köhler

Hans-Günter Nickel

Zusammenfassung

Wenn Unternehmen Lobbying betreiben, dann ist dies häufig ein Thema, das kontrovers diskutiert wird. Vor allem in Deutschland ist Lobbying oftmals eher ein negativ konnotierter Begriff. Häufig wird Großunternehmen und international agierenden Konzernen vorgeworfen, ihre Macht zu missbrauchen und Politik und Öffentlichkeit in ihrem Sinne zu beeinflussen. Insgesamt betrachtet ist Lobbying ein sehr undurchsichtiges Gebiet. In den seltensten Fällen werden Lobbying-Aktivitäten öffentlich. Wir wissen wenig darüber, wer wirklich Lobbying betreibt, mit welchen Mitteln und in welchem Umfang. Dass auch KMU Lobbying betreiben, scheint auf den ersten Blick aufgrund begrenzter Ressourcen und Kapazitäten – möglicherweise auch aufgrund der Tatsache, dass ihnen eine andere Mentalität unterstellt wird – zu verwundern. Wer sich jedoch näher mit KMU und Lobbying beschäftigt, wird feststellen, dass auch diese Unternehmen gut daran tun Lobbying zu betreiben. KMU organisieren sich in Verbänden und einige betreiben in seltenen Fällen ein aufwändiges Grassroot-Lobbying, wenn es ihnen notwendig erscheint. Daneben kann der Aufbau von Sozialkapital in Form eines Beziehungsnetzwerks für KMU ein effizientes Lobbying-Instrument darstellen. Auch wenn bislang kein systematisches Lobbying-Verhalten von KMU beobachtbar ist, liefert Lobbying die Möglichkeit Machtverhältnisse zu verschieben und die Durchsetzungskraft von KMU-spezifischen Interessen gegenüber Großunternehmen zu verstärken.

Einführung, Fragestellungen und Interviewpartner

Mittlerweile gibt es zahlreiche wissenschaftliche Beiträge zu Lobbying-Aktivitäten von Unternehmen. Die große Majorität betrachtet hierbei lediglich die Aktivitäten der Großunternehmen. Wie es in kleinen und mittleren Betrieben um das Thema Lobbying bestellt ist, damit beschäftigten sich bislang nur wenige Forscher (De Figueiredo/Tiller 2000; Bennett/Ramsden 2007; Rößl/Weismeyer-Sammer 2009 und Rößl/Kraus/Fink 2010). Dabei ist davon auszugehen, dass sich die Lobbying-Aktivitäten der KMU aufgrund begrenzter Ressourcen (allen voran finanzieller Art) und begrenzter Kapazitäten deutlich von denen der großen Unternehmen und Konzerne unterscheiden müssten (Vgl. Siegele 2007). Auch wenn diese verhältnismäßig stärker von Regulierungsmaßnahmen und damit einhergehenden Kosten betroffen sind als Großunternehmen (Vgl. Mugler 1998; Müller et al. 2009). Somit besteht für KMU die Möglichkeit Lobbying-Aktivitäten zu nutzen, um die Umwelt ein Stück weit zu ihren Gunsten zu beeinflussen (Vgl. Rößl 2006).

Die anschließenden Ausführungen liefern Auskunft über folgende **Fragestellungen**: Welche Relevanz besitzen Lobbying-Prozesse für KMU? Welche Lobbying-Maßnahmen und -Instrumente sind für diese Unternehmen von Bedeutung und wie erfolgsversprechend sind diese? Gewinnen KMU durch Lobbying-Maßnahmen und -Instrumente gegenüber Großunternehmen und Konzernen an Macht und Durchsetzungskraft?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurden - nach einer zuvor stattgefundenen Literaturanalyse - Experteninterviews mit zwei führenden Verbandsvertretern vorgenommen.

Interviewpartner (1) ist seit fast 20 Jahren hauptberuflich Kreisverbandsleiter eines großen Mittelstandverbands in Deutschland. Der Verband agiert branchenübergreifend und vertritt ausschließlich die Interessen kleiner und mittlerer Unternehmen.

Interviewpartner (2) ist seit 15 Jahren als professioneller Lobbyist tätig. In den vergangenen Jahren war er an der Leitung verschiedener Branchenverbände beteiligt. Aktuell ist er als Hauptgeschäftsführer eines Branchenverbandes mit Hauptsitz in Berlin tätig. Mitglieder des Verbandes sind zu einem großen Teil kleine und mittlere Unternehmen, jedoch finden sich unter den Mitgliedern auch Großunternehmen und Konzerne.

Theorien und Definitionen

Lobbying

Unternehmerisches Lobbying ist der Versuch für das Unternehmen günstige Rahmenbedingungen zu schaffen und umfasst alle Versuche, direkt oder indirekt auf Prozesse der Ausarbeitung, Anwendung oder Auslegung rechtlicher Normen, oder – ganz allgemein – auf Entscheidungen öffentlicher Stellen einzuwirken (Farnel 1994, S.22).

Interviewausschnitt 1

Frage: Was verstehen Sie unter dem Begriff Lobbying?

Interviewpartner (1): *Unter dem Begriff Lobbying verstehen wir die Interessenvertretung für den Mittelstand, und ausschließlich für den Mittelstand. Unter Mittelstand verstehen wir Unternehmen, die im wesentlichen Inhabergeführt sind und deren Mitarbeiterzahl zwischen 5 und 250 liegt.*

Interviewpartner (2): *Menschen haben Interessen, Unternehmen haben Interessen und Branchen haben Interessen. Diese müssen artikuliert werden können und Verbände sind dafür da, Branchen Interessen zu artikulieren. Die Politik muss einen Ansprechpartner haben in Gesetzgebungsverfahren, um herauszufinden wie die Wirkung dieser Gesetze, die gerade beraten werden, in den einzelnen Branchen aussehen werden. Insofern ist professionelles Lobbying durchaus auch mit dem Begriff Politikberatung zu kennzeichnen. Das fasst es eigentlich ganz gut zusammen.*

Frage: Fällt bei Ihnen verbandsintern der Begriff „Lobbying“, oder bezeichnen Sie diese Tätigkeit anders?

Interviewpartner (1): *Der Begriff ist natürlich negativ besetzt. Für mich ist es jedoch nichts Negatives, wenn man die Interessen der Mitglieder und der Menschen, die unter den Konsequenzen gewisser Entscheidungen zu leiden haben, vertritt. Insbesondere wenn man die Interessen des Mittelstandes vertritt, dessen Wichtigkeit für die deutsche Wirtschaft wir nicht zu diskutieren brauchen. Intern nutzen wir eher den Begriff „Interessenvertretung“.*

Interviewpartner (2): *Ja, natürlich. Wir halten das für eine ehrenwerte Aufgabe. Lobbying hat in Deutschland, anders als in anderen europäischen Ländern und schon ganz anders als in den USA, einen gewissen Geruch. Wenn in Tageszeitungen oder Magazinen über Lobbyisten berichtet wird, da werden meisten Menschen in dunklen Anzügen und Pilotenkoffer abgebildet und der Eindruck erweckt, als wenn die Menschen mit Geldbündeln durch die Hauptstadt laufen. Die Wirklichkeit sieht selbstverständlich vollkommen anders aus. Die Ware des professionellen Lobbyisten ist die Information, und die sollte richtig sein. Wer sich mit Märchenerzählungen aufhält – im Lobbyismus – der ist bald raus.*

Akteure des Lobbying

Wirtschaftsverbände

Wirtschaftsverbände in Deutschland sind Zusammenschlüsse von Unternehmen und zum Teil anderen Institutionen, die weitestgehend mit der Integration, Aggregation und Artikulation von Produzenteninteresse befasst sind (Vgl. Schroeder/Wedels 2010, S.13).

Wirtschaftsverbände sind somit ein Instrument der angeschlossenen Unternehmen, um auf die Politik Einfluss zunehmen. Ursprünglich war dies die dominierende Form, insbesondere für kleinerer und mittlerer Unternehmen, um Lobbying auf überregionaler Ebene durchzuführen. Heute kämpfen hingegen viele Verbände mit sinkenden Mitgliederzahlen und damit einhergehend mit abnehmenden Ressourcen (Vgl. Wehrmann 2007, S.41). Viele Unternehmen engagieren deshalb zusätzliche Akteure um ihre spezifischen Interessen besser vertreten zu können. Die Verpflichtung der Verbände die Interessen aller angeschlossenen Unternehmen zu vertreten kann dazu führen, dass nur der kleinste gemeinsame Nenner Berücksichtigung finden kann (Vgl. Wehrmann 2007, S.41).

Firmeneigene Repräsentanten

Immer häufiger werden die Forderungen und Interessen, vor allem die der Großunternehmen, direkt an die Entscheidungsträger mittels firmeneigener Repräsentanten herangetragen (Vgl. Wehrmann 2007, S.42). Diese haben den Vorteil, dass sie flexibler und spezifischer agieren können und meist ergänzend zum Verbandslobbying eingesetzt werden (Vgl. Wehrmann 2007, S.41).

Agenturen und Kanzleien

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die sich kein dauerhaftes Lobbying-Büro leisten können, greifen immer häufiger auf Agenturen zurück (Vgl. Wehrmann 2007, S.42). Diese ermöglichen es den Unternehmen mit geringeren finanziellen Mitteln, einen speziellen Netzwerkzugang, spezifische Expertise, oder aber bislang fehlende personelle Ressourcen zu erlangen, um vorwiegend zeitlich begrenzt, auf die Politik Einfluss nehmen zu können (Vgl. Wehrmann 2007, S.42).

Theorie: Die Logik des kollektiven Handelns

Damit Wirtschaftsverbände entstehen können, bedarf es einem gemeinsamen Interesse (Vgl. Olson 1998, S.6). Unternehmen, die ein Interesse teilen, gehen aufeinander zu und versuchen dieses im Kollektiv zu erreichen. Olson (1998) geht jedoch davon aus, dass ein gemeinsames Interesse allein nicht ausreicht, um eine größere Organisation aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Die Ursache hierfür liegt seiner Ansicht nach vor allem darin, dass die gemeinsame Interessenvertretung ein kollektives Gut darstellt (Vgl. Olson 1998, S.130ff). Kollektive Güter zeichnen sich dadurch aus, dass kein Organisationsmitglied von ihrer Nutzung ausgeschlossen werden kann, sobald dieses Gut einmal bereitgestellt wurde. Für Gruppenmitglieder besteht demnach der Anreiz aus reinem Eigennutz und rein rational die Güter in Anspruch zu nehmen, jedoch keinen Beitrag dafür zu leisten (Vgl. Olson 1998, S.130ff). Solche Mitglieder verhalten sich demnach wie „Trittbrettfahrer“ und falls die Anzahl derer, die sich in dieser Weise innerhalb einer Gruppe verhalten, überwiegt, wird eine Organisation, aufgrund der fehlenden Finanzierung, nicht aufrechterhalten werden können. Zusätzlich zu dem Trittbrettfahrer-Problem haben außerdem die Gruppengröße, der resultierende Gruppennutzen und die Gesamtkosten einen Einfluss auf die erfolgreiche Entstehung einer solchen Organisation (Vgl. Olson 1998, S.31ff). Der Grund für die Existenz von Verbänden erklärt Olson (1998) wie folgt: „Nur wenn die Gruppen klein sind oder in der glücklichen Lage, über unabhängige Quellen selektiver Anreize verfügen, werden sie sich organisieren oder sich für ihre Ziele einsetzen“ (Olson 1998, S.164).

Olson (1998, S.130ff) unterscheidet dabei zwei Kategorien selektiver Anreize:

1. Negative Anreize durch Zwangsausübung
2. Positive Anreize in Form von privaten Gütern, die den Mitgliedern angeboten werden können, im Tausch für ihre Kostenbeteiligung an dem Kollektivgut

Für die Wirtschaftsverbände der Bundesrepublik Deutschland kann der erste Punkt der selektiven Anreize vernachlässigt werden, da ein Verbandseintritt infolge gesetzlicher Regelungen auf Freiwilligkeit beruht (Vgl. Krickhahn 1995, S.68). Der zweite Punkt spielt hingegen eine zentrale Rolle beim Verständnis, wie es zu Organisation von Wirtschaftsverbänden kommt und wie solche dauerhaft existieren können.

Der Vorteil privater Güter und Club-Güter ist der, dass nur Gruppenmitglieder in den Genuss dieser kommen können, wenn sie sich an den Organisationskosten (z.B. durch einen Beitrag) beteiligen. Private Güter zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie die Eigenschaft der Ausschließbarkeit besitzen, wonach Trittbrettfahrerverhalten unmöglich gemacht wird. Wirtschaftsverbände in Deutschland bieten ihren Mitgliedern unterschiedliche private Güter an. Dazu zählen beispielsweise die Bereitstellung und Aufbereitung von aktuellen und relevanten Informationen und Forschungsergebnissen, neue Gesetzesauflagen und –vorhaben, Rechtsberatung, Rechtsschutz und Prozessvertretung, die Einzelvertretung von Unternehmensinteressen, Beratung bei technischen und arbeitswissenschaftlichen Problemen, das Angebot von Weiterbildungskursen, die Vermittlung von Kontakten sowie die Einrichtung von Unterstützungsfonds jeglicher Art (Vgl. Henneberger 2010, S.128). Die Verbände wirken demnach wie ein Informationsfilter, indem sie eine Vielzahl an Informationen sammeln, aggregieren, nach bestimmten Kriterien auswählen und an die einzelnen Unternehmen weiterleiten. Gerade diese Funktion der Verbände kann in einer pluralistischen Gesellschaft und einer globalisierten Welt für KMU mit ihren relativ geringen Ressourcen nützlich sein.

Somit bieten Wirtschaftsverbände den angeschlossenen Unternehmen nicht nur öffentliche Güter in Form von Interessenvertretung und Öffentlichkeitsarbeit an, sondern auch private Güter. Je höher der Nutzen dieser privaten Gütern für das einzelne Unternehmen ist, desto eher tritt ein solches Unternehmen in einem Verband ein und ist bereit dafür einen Beitrag zu leisten. Der Beitrag sollte dabei den Nutzen nicht übersteigen, obwohl es hier nicht selten zu Bewertungsproblemen seitens der Unternehmen kommen könnte, weshalb davon ausgegangen werden sollte, dass es nicht selten ausschließlich zur einer subjektiven Bewertung kommen wird. Der Nutzen aus den öffentlichen Gütern wird hingegen eher nicht in das Entscheidungskalkül mit einbezogen, schließlich können die Unternehmen von diesem Nutzen nicht ausgeschlossen werden (Vgl. Henneberger 2010, S.129). Die privaten Güter können demnach ebenfalls einen Anreiz dafür darstellen, dass kleine und mittlere Unternehmen erst gar nicht aus den Verbänden austreten, obwohl ihre Interessen hinsichtlich der Politik nicht (mehr) vertreten werden. Der Nutzen dieser Güter übersteigt dann – zumindest subjektiv – die Kosten der Mitgliedschaft, wodurch eine zusätzliche Interessenvertretung für den Verbleib in einem Verband für den Unternehmer unnötig wird. Somit könnte erklärt werden, warum der Organisationsgrad der Wirtschaftsverbände mit 80% in den letzten Jahren annähernd konstant geblieben ist (Vgl. Silvia 2010, S.178), obwohl viele kleine Unternehmen den Einfluss auf die Politik als gering oder sehr gering einschätzen (Vgl. Krickhahn 2010, S.99).

Demzufolge kann es für KMU sinnvoll erscheinen, zusätzlich zur Interessenvertretung des Verbandes, eigenes Lobbying durchzuführen. Firmeneigene Repräsentanten und Agenturen können hier eine zusätzliche Möglichkeit des Lobbying bieten und die fehlende Interessenvertretung durch die Wirtschaftsverbände kompensieren. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie vor allem das individuelle Interesse eines Unternehmens vertreten können. Während firmeneigene Repräsentanten für kleine Unternehmen zu kostspielig sein werden, sind Agenturen und Kanzleien eine geeignete Alternative um spezifische Expertise und einen speziellen Netzwerkzugang zu erhalten. Diese Akteure sind jedoch meist erst dann für ein Unternehmen nützlich, wenn es sich um die Beeinflussung der Politik auf nationaler bzw. europäischer Ebene handelt.

Wird hingegen die Interessenvertretung und -durchsetzung auf regionaler Ebene betrachtet, sollten andere Faktoren wie z.B. die Einbindung und der Einfluss des Unternehmens in das regionale Umfeld, betrachtet werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Verankerung dieser Unternehmen in lokale und regionale Netzwerke, und das damit verbundene gewonnene Sozialkapital dazu führt, dass die fehlenden finanziellen Ressourcen für überregionales individuelles Lobbying, kompensiert werden können (Vgl. Rößl et al. 2010, S.147).

Sozialkapital: Ein Grund für Beitritt und Bindung an einen Wirtschaftsverband

Der Eintritt und die Bindung an einen Wirtschaftsverband könnte außerdem mit dem Gewinn bzw. dem ansonsten zu erwartendem Verlust an Sozialkapital erklärt werden. Das gesamte Unternehmen ist in sich und mit der Umwelt durch soziale Strukturen verflochten. Das Unternehmen hält soziale Strukturen mit Lieferanten, Abnehmern, Kapitalgebern und anderen Shareholdern aufrecht, ebenso wie der Unternehmer als Individuum ein solches mit seiner gesamten Umwelt aufrecht hält (Vgl. Coleman 1988). Sozialkapital stellt eine wichtige Ressource eines Unternehmens dar und kann ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein. Besonders in der heutigen Zeit zeigt sich, dass Wissen eine entscheidende Ressource im

Wettbewerb mit der Konkurrenz sein kann (Vgl. Nahapiet/Goshal 1998, S.245). Das Wissen eines einzelnen Individuums reicht jedoch meist nicht mehr aus, um komplexe Probleme zu lösen. Vielmehr wird es immer wichtiger, das Humankapital und damit das Wissen miteinander zu vernetzen. Dies gelingt hingegen nur durch gut funktionierende soziale Strukturen. Diese ermöglichen es, Humankapital zu transportieren, zu vernetzen und neu zu kombinieren, wodurch neues (innovatives) Wissen innerhalb des Unternehmens entstehen kann (Vgl. Nahapiet/Goshal 1998, S.250). Dabei ist es wichtig, zum einen die internen Netzwerke innerhalb einer Organisation und zum anderen die externen Netzwerke mit anderen Organisationen zu betrachten. Soziale Strukturen können somit innerhalb eines Wirtschaftsverbandes entstehen, als auch mit dem Umfeld außerhalb des Verbandes wie z.B. mit der Politik und anderen Lobbying Akteuren (Kanzleien, Agenturen, Firmeneigene Lobbyisten, usw.).

Bei der Betrachtung von Netzwerken wird zwischen geschlossenen Netzwerken und losen Netzwerken unterschieden:

Die Theorie der geschlossenen Netzwerke nach Coleman (1988) besagt, dass dichte, geschlossene Netzwerke soziale Normen entstehen lassen. Diese Normen sind die Voraussetzung für kooperatives Verhalten. Das geschlossene Netzwerk ermöglicht die Überwachung und führt bei Abweichungen von ebendiesen Normen zu Sanktionen. Normen und Werte bilden sich demnach durch die gemeinsame Interaktion der Akteure miteinander und ermöglichen es kooperatives Verhalten zu fördern. Es bildet sich im Laufe der Zeit Vertrauen zwischen den unterschiedlichen Parteien (Vgl. Coleman 1988, S.105).

Burt (2001) hingegen führte die Theorie der Strukturellen Lücken („structural holes“) in die Diskussion ein. Seiner Auffassung nach, entsteht Sozialkapital vor allem durch lückenhafte Netzwerke. Diese sollten möglichst durch hohe Diversität gekennzeichnet sein, wodurch ein Informationsvorsprung gegenüber anderen erreicht werden kann. Des Weiteren ermöglichen solche Netze die Einnahme zentraler Positionen innerhalb einer Gruppe, da der Akteur in diesem Fall im Sinne eines Brokers die unterschiedlichen Gruppen miteinander verbinden kann. Ein solcher Broker hat einen Wissensvorsprung gegenüber beiden Netzwerken und kann sowohl zugunsten oder gegen eines oder beider Netzwerke agieren (Vgl. Burt 2001).

Der Eintritt in einen Verband kann folglich dazu führen, dass der Unternehmer Zugang zu neuen Organisationen und damit zu neuen Ressourcen erlangt und etablierte Beziehungen weiter vertiefen kann. Anfangs führt ein Eintritt in eine Organisation meist zu losen, lockeren Beziehungen, die dazu dienen können Informationen zu erhalten, die ansonsten nicht verfügbar gewesen wären. Auf Dauer könnte es dem Unternehmer gelingen, eine besondere Stellung innerhalb des Verbandes einzunehmen, wodurch dieser einen gewissen Einfluss auf die Ausrichtung des Verbandes erlangen könnte. Durch diese Machtstellung kann der Unternehmer Vorteile bei der kollektiven Interessenvertretung erlangen, indem er nun seine eigenen Anliegen energischer als die der anderen vertritt. Dichte, geschlossene Netzwerke versetzen den Unternehmer in die Lage mit anderen Mitgliedern vor allem finanzielle und personelle Ressourcen zu bündeln. Er könnte somit sowohl von Skaleneffekte, als auch von gewissen Verbundeffekten profitieren. Voraussetzung hierfür ist es, dass in der Vergangenheit genügend Vertrauen untereinander aufgebaut worden ist und gemeinsame Normen entstanden sind (Vgl. Nahapiet/Goshal 1998, S.245).

KMU und deren Lobbying-Aktivitäten

Die Analyse von Lobbying erfolgt zumeist anhand folgender drei Aspekte (Vgl. Alemann/Eckert 2006, S.4ff):

- Organisationsform
- Adressat der Lobbying-Aktivitäten
- Eingesetzte Mittel zur Beeinflussung

Lobbying-Aktivitäten können in unterschiedlicher Form organisiert sein. So wird Lobbying nicht nur von Verbänden und Kammern aus propagiert, sondern auch von Bürgerinitiativen und Public-Affairs Agenturen, die insbesondere von Großunternehmen zum Zweck der gezielten Beeinflussung ermächtigt werden. Die Adressaten von Lobbying-Aktivitäten ist zumeist die Politik und andere Behörde, sowohl auf lokaler, als auch regionaler bis hin zur supranationalen Ebene. Bei den Mittel zur Beeinflussung kann zwischen direkten und indirekten Instrumenten unterschieden werden. Direkte Mittel beinhalten die persönliche Kommunikation mit den jeweiligen Entscheidungsträgern, während indirekte Mittel der Instrumentalisierung bestimmter Personengruppen, beispielsweise im Rahmen eines Grassroot-Lobbyings, dienen.

Rößl et al. (2009, S.5f) unterscheiden drei Formen des Lobbying:

1. Verändern der Informationsgrundlage des Entscheiders: Der Lobbyist dient in diesem Fall als Informationsdienstleister, der lediglich einen Baustein im Meinungsfindungsprozess abbildet (Vgl. Kopp 2003).
2. Der Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Entscheidungsträger und Lobbyist: Aus solch einer persönlichen Beziehung – oder gar Freundschaft – können gegenseitige Verpflichtungen resultieren, die auf wechselseitigen impliziten Erwartungen beruhen. Dies wäre als versteckte Beeinflussung zu bezeichnen, sofern diese persönliche Beziehung nicht öffentlich wird (Vgl. Belz 1998, S.25f).
3. Vorhandene Entscheidungsalternativen werden mit Konsequenzen verbunden: Indem der Lobbyist mit dem Entscheidungsträger kommuniziert, dass die Entscheidungsalternativen mit (persönlichen) Konsequenzen verbunden sein können, wird gezielt Druck auf den Entscheidungsträger ausgeübt, der folglich einen höheren Anreiz haben könnte, eine Entscheidung im Sinne des Lobbyisten zu treffen.

Interviewausschnitt 2

Interviewpartner (1): *Alle diese drei Formen des Lobbyings existieren. Wobei Lobbying als Informationsdienstleistung auf Bundesebene, also in Berlin, stattfindet. Was mich persönlich betrifft, ist Lobbying auf regionaler Ebene ein Prozess des Netzwerkens. Bei Gesprächen mit Entscheidungsträgern vor Ort, werden dabei auch vorhandene Entscheidungsalternativen mit möglichen Konsequenzen verbunden. Wobei dies auch vermehrt auf Bundesebene stattfindet.*

Interviewpartner (2): *Selbstverständlich bin ich neben meiner Tätigkeit als Informationsdienstleister auch Netzwerker. Die Unterscheidung verstehe ich so nicht. Für mich gehört alles zum Lobbying dazu. Es ist eine Art Handwerk, was beherrscht werden will und gehört zum Handlungsmuster aller Verbände und es unterscheidet sich demnach nicht von dem, was ich in anderen Verbänden gemacht habe. Es mag Unterschiede in der Gewichtung geben, aber im Grundsatz kann man beobachten, dass die Verbände, was die Tools angeht, alle sehr identisch sind.*

Aus den oben genannten drei Formen des Lobbying leiten Rößl et al. (2009) Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lobbying ab: Einerseits setzt effizientes Lobbying die Kenntnis der Entscheidungs- und Lobbying-Prozesse voraus. Hier seien KMU mit „fremden Logiken“ konfrontiert, und deshalb auf professionelle Lobbyisten angewiesen, die jedoch aufgrund der bereits erwähnten finanziellen Restriktionen nicht bezahlbar seien (Rößl et al. 2009, S.6). Andererseits wird für effektives Lobbying eine tragfähige Beziehung zu den Entscheidungsträgern vorausgesetzt. Dementsprechend eine mehrjährige persönliche Beziehung, die sich ohne erkennbaren konkreten Anlass entwickelte. KMU hätten jedoch weder die benötigten zeitliche Ressourcen, noch die dafür notwendigen personellen Kapazitäten in Form von internen Lobbyisten, die sich ausgiebig mit Beziehungsmanagement beschäftigen könnten. Vielmehr wären KMU durch das Tagesgeschäft derart eingespannt, was das Pflegen von Beziehungen schlicht unmöglich machen würde (Vgl. Rößl et al. 2009, S.7).

Dass Unternehmen und insbesondere KMU Lobbying betreiben, verdeutlicht die Arbeit von De Figueiredo und Tiller (2000). Die beiden Forscher untersuchten, wie oft die US-amerikanische Federal Communications Commission (FCC) von Unternehmen mit der gezielten Absicht des Lobbying kontaktiert wurde. Demnach zeigen KMU wenig systematisches Verhalten in ihren Lobbying-Aktivitäten. Mögliche Gründe hierfür sind (Vgl. De Figueiredo/Tiller 2000, S.32f):

- KMU sind mit beschränkten Ressourcen konfrontiert; das Ausmaß an Ressourcenknappheit wiederum unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen.
- Im Vergleich zu vielen großen Unternehmen verfügen KMU nicht über ausgeklügelte Lobbying-Strategien.
- Weitere verdeckte Heterogenität im Verhalten der untersuchten KMU.

Es scheint, als wäre für KMU die Frage, ob Sie Lobbying-Maßnahmen anwenden sollten, eine simple „ja/nein“-Entscheidung. Große Unternehmen hingegen beschäftigen sich viel differenzierter mit der Art und Weise des Lobbyings, wenn sie das Ausüben von Lobbying-Aktivitäten in Erwägung ziehen (Vgl. De Figueiredo/Tiller 2000, S.33).

Lobbying-Instrumente: Positionspapiere, persönliche Treffen und Grassroot-Lobbying

In der Literatur werden Positionspapiere bzw. schriftliche Argumentationshilfen und persönliche Treffen und Gespräche als besonders effektive Lobbying-Instrumente propagiert (Vgl. Burson-Marsteller 2003, S.21 und 2005, S.14; WKO 2006, S.17). Positionspapiere stellen die Ausarbeitung eines Vorhabens dar. Hierbei kommt es vor allem darauf an, argumentationsrelevante Informationen zu recherchieren und anschaulich darzustellen. Erfolgsversprechend ist eine Argumentation, die auf fundierten, verlässlichen und insbesondere aktuellen wissenschaftlichen Studien beruht. Auch das Timing ist von großer Bedeutung (Vgl. Rößl et al. 2009, S.7). Ein hochwertiges Positionspapier ist medienwirksam und gegebenenfalls mehrsprachig aufbereitet und besonders auf nationaler und europäischer Ebene von großer Relevanz (Vgl. WKO 2006, S.19). Die persönliche Intervention vor Ort dient der Absicht sich beim Entscheidungsträger, aber auch gegenüber anderen Lobbyisten und Interessenvertretern, Gehör zu verschaffen (Vgl. Rößl et al. 2009, S.7).

Interviewausschnitt 3

Frage: Was ist in der Regel der Ausgangspunkt beim Entstehungsprozess eines Positionspapiers?

Interviewpartner (1): *Wir hören uns die Sorgen und Nöte unserer Basis an, und entscheiden dann welche Themen gerade besondere Relevanz besitzen. Auf der anderen Seite sind wir ständig auf dem Laufenden, was in Brüssel und Berlin vorgeht und wenn das aus unserer Sicht nicht mit den Interessen des Mittelstandes vereinbar ist, dann werden wir tätig.*

Rößl et al. (2009) argumentieren, dass KMU aufgrund von Inkompetenz bezüglich der Lobbying-Abläufe, sowie der zeitlich, finanziell und personell begrenzten Ressourcen, nicht im Stande wären, die politische Landschaft in dem Maße zu beeinflussen, wie es Großunternehmen möglich ist. Somit hätten KMU beim Thema Lobbying gegenüber Großunternehmen das Nachsehen. Auf nationaler und europäischer Ebene sei Grassroot-Lobbying das einzig erfolgversprechende Lobbying-Instrument, das es einem KMU ermöglichen würde, seine Interessen gegen Großunternehmen durchzusetzen. Ein Grassroot-Lobbying verfolgt die Strategie, Durchsetzungsmacht durch soziale Anerkennung zu erlangen. Dies ist eine Strategie, die vor allem Non-governmental Organizations (NGOs) bevorzugen, wenn sie Lobbying zu einem ausgewählten Thema ausüben möchten. NGOs betreiben Lobbying, indem Sie öffentlichkeitswirksam als „moralische“ Instanz auftreten. Dadurch wird einerseits der Entscheidungsträger bei nicht erwünschtem Verhalten durch einen Reputationsverlust bedroht. Andererseits wird durch das „going public“ erreicht, dass Dritte mit der Ansicht der NGOs sympathisieren und ihrerseits Initiativen starten und den Druck auf den Entscheidungsträger abermals verstärken (Vgl. Weingartner 2002). Wenn es KMU gelingt, ihre Interessen öffentlich zu machen, um sich die Unterstützung der breiten Öffentlichkeit zu sichern (Vgl. Kriesi 2001, S.17), kann es Ihnen gelingen sich gegenüber Großunternehmen durchzusetzen. Jedoch setzt dies voraus, dass KMU es schaffen die noch unbeteiligte Öffentlichkeit anzusprechen. Dafür sollte 1. ihr Anliegen mittels einer

mediengerechten Botschaft Aufmerksamkeit erregen, 2. sollten Diskussionen geschaffen werden, wo bisher geschwiegen wurde, und 3. der gezielte Einsatz von Framing-Strategien (Vgl. Kriesi 2001, S.17, 21ff), um ein hohes emotionales Involvement zu erreichen, das als Basis eines erfolgreichen Grassroot-lobbyings dient (Vgl. Rößl et al. 2009, S.10).

Lobbying und Verbände

Um ihre Durchsetzungskraft zu steigern, engagieren sich KMU in Verbänden. Bennett und Ramsden (2007) untersuchten die Motive britischer KMU für eine Verbandsmitgliedschaft. Die betrachteten Unternehmen verfügten über mindestens einen und höchstens 99 Mitarbeiter. Die beiden Forscher kamen zu dem Ergebnis, dass ein KMU durchschnittlich in 1,8 – 2,0 Verbänden Mitglied ist. Wobei mit zunehmender Unternehmensgröße, die Anzahl der Mitgliedschaften steigt. Mit steigender Internationalisierung der Unternehmen wächst die Nachfrage nach einem breit gefächerten Angebot an Verbandsaktivitäten, die nicht nur national, sondern auch auf europäischer Ebene zur Entfaltung kommen (ebenda). Die gleichzeitige Mitgliedschaft in mehreren Verbänden, ermöglicht es den Unternehmen verschiedene Service-Bündel in Anspruch zu nehmen. Bei der Auswahl der Service-Bündel scheint es für KMU von großer Bedeutung, dass der jeweilige Verband die Aktivitäten Information, Beratung, Lobbying und Networking umfasst bzw. anbietet. Mit zunehmender Unternehmensgröße innerhalb der untersuchten KMU, steigt die Nachfrage nach weiteren Verbandsaktivitäten, wie z.B. Marketing (Vgl. Bennett/Ramsden 2007, S.69). Die Forscher weisen allerdings darauf hin, dass weiterhin Forschungsbedarf bei der Frage besteht, weshalb und für welche Aktivitäten KMUs ihre Verbände nutzen. Aufgrund der großen Heterogenität zwischen den einzelnen betrachteten KMUs, ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse begrenzt. Auch lässt sich nach aktuellem Stand keine Studie finden, die die Effektivität von Lobbying-Maßnahmen der Verbände, die der Interessenvertretung ausschließlich von KMU dienen, diskutiert. Somit bleibt ungeklärt, ob eine oder mehrere Verbandsmitgliedschaften die Durchsetzungskraft der Interessen von KMU gegenüber Großunternehmen verstärken (Vgl. Bennett/Ramsden 2007, S.70).

Aus den durchgeführten Experteninterviews ging hervor, dass KMU wie in der Literatur beschrieben mit der Herausforderung der begrenzten Ressourcen und Kapazitäten konfrontiert sind. Daneben sind KMU in besonderem Ausmaße auf das Tagesgeschäft fokussiert. Womit die Mehrheit der KMU nicht imstande ist eigenständig Lobbying zu betreiben. Dennoch haben KMU das Bedürfnis ihre Interessen gegenüber Öffentlichkeit und Politik zu kommunizieren. Dies geschieht bevorzugt über das Organisieren in Verbänden. Für viele KMU ist der Verband der wichtigste strategische Partner, wenn es um das Thema Lobbying geht (Vgl. Experteninterviews).

Interviewausschnitt 4

Frage: Welche Lobbying-Maßnahmen bzw. Lobbying-Instrumente setzt ihr Verband ein?

Interviewpartner (1): *Auf Bundesebene gibt es den Gemeinschaftsausschuss der deutschen Wirtschaft, der zwei Mal im Jahr tagt und an dem auch ein Vertreter meines Verbandes teilnimmt. Daneben finden zahlreiche Anhörungen in Ausschüssen im Bundestag statt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Zuarbeit zu politischen Kommissionen, das*

Verfassen von Briefen an bestimmte politische Akteure, wie beispielsweise an regionale Abgeordnete, wenn die Auffassung besteht, dass ein geplantes politisches Vorhaben aus Sicht des Verbandes nicht in die Region passt, bzw. nicht mit den Interessen des Mittelstandes in der Region vereinbar ist.

Interviewpartner (2): *Wir organisieren parlamentarische Abende und Frühstücke, aber wir laden natürlich auch Abgeordnete und Referenten von Abgeordneten zu Meetings ein, wo wir unser Produkt vorstellen und die politischen Handlungsmöglichkeiten beschreiben.*

Interviewpartner (1): *Des Weiteren werden wie bereits besprochen Positionspapiere verfasst, und formelle wie informelle Zusammenkünfte mit Entscheidungsträgern abgehalten. Wir verfügen über einen politischen Beirat, der uns zum einen mit Informationen aus den Parteien füttert, und zum anderen unsere Meinung in die Parteien hinein transportiert. Dies geschieht in regelmäßigen Treffen, auch mit dem Ziel der Beeinflussung. Wichtig ist es zu erwähnen, dass wir als Verband parteipolitisch neutral agieren. Was meinen Verband von den meisten anderen Verbänden unterscheidet, ist die Erstellung eines eigenen Programms. Genauso wie Parteien ein eigenes Parteiprogramm haben, haben wir als Verband ein eigenes Programm, in dem die Interessen und Standpunkte unserer Mitglieder aufgeführt sind. Auch dies ist natürlich ein Lobbying-Instrument.*

Frage: Nutzen Sie auch Kampagnen?

Interviewpartner (2): *Müsste man natürlich den Begriff Kampagne noch einmal genauer klären. Wenn jede systematische Ansprache des politischen Raums gleich als Kampagnen gewertet wird, dann sind wir auch mit Kampagnen dabei. Herkömmlicherweise wird unter Kampagne die Zusammenarbeit mit PR und Kommunikationsagenturen gemeint, die großflächig Anzeigen, Plakate, Onlineauftritte konzipieren. Da kann man schon eine Menge Geld versenken. Auf dem Niveau agieren wir hier nicht. Ansonsten muss man aber festhalten, dass die systematische lobbyistische Arbeit selbstverständlich verlangt, dass man praktisch jederzeit in der Lage ist, Funksignale sozusagen, abzugeben. Man kann das als Kampagne mit einem Start- und einem Stoppsignal eigentlich nicht verstehen. Der Kampagnenbegriff, der wird überhöht. Vor allem von denen, die mit Kampagnen Geld verdienen: die Agenturen. Ich bin der Meinung, da wird auch eine Menge Geld verbrannt.*

Frage: Kommt es auch mal zur Zusammenarbeit mit anderen Verbänden?

Interviewpartner (1): *Es kommt schon vereinzelt zur Zusammenarbeit, beispielsweise mit Kammern. Im Grunde genommen haben wir ein Stück weit gleiche Interessen. Grundsätzlich macht jedoch jeder Verband sein eigenes Ding. Was ist vielen Fällen eine Zusammenarbeit verhindert, ist die unterschiedliche Organisation der einzelnen Verbände.*

Interviewpartner (2): *Regelmäßig. Das können Verbände sein, die in derselben Branche tätig sind, aber es gibt natürlich auch Verbände die einen ganz anderen Zugang zu Energieträgern haben. Beispielsweise Umweltgruppen, die nicht von der kommerziellen Seite auf ein Produkt gucken, sondern die den ökologischen Bonus oder Malus eines Produktes betrachten. Auch hier gibt es Kooperation und Zusammenarbeit. Der Vorteil einer Zusammenarbeit mit Umweltgruppen ist, dass diese bei der Politik einen Vertrauensvorsprung besitzen. Wenn solche Gruppen zustimmen, fällt es der Politik leichter zu Entscheidungen zu kommen.*

Sozialkapital und Beziehungsnetzwerke: Lobbying auf lokaler und regionaler Ebene?

Nach Rößl et al. (2010) besteht für KMU auf lokaler und regionaler Ebene die Chance auf Basis von Sozialkapital, einen größeren Einfluss auf die politische Landschaft zu nehmen als dies auf nationaler und europäischer Ebene möglich erscheint. Der Begriff des Sozialkapitals wurde erstmals von Bourdieu (1983) beschrieben. Er definierte Sozialkapital als „[...] die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen“ (Bourdieu 1983, S.190f).

Der mikroanalytische Ansatz betrachtet Sozialkapital als individuelles Gut, mit dem eine netzwerktheoretische Herangehensweise verbunden ist (Vgl. Bourdieu 1983). Dieser Ansatz zeigt eindeutige Überschneidungen mit dem Netzwerkansatz der Entrepreneurship-Forschung von Aldrich und Zimmer (1986), die den Zusammenhang zwischen Gründungserfolg und dem sozialen Unternehmensumfeld untersuchten (Vgl. Preisendörfer 2007). Im Rahmen des Netzwerkansatzes wird der Entrepreneur als Organisator und Koordinator von sozialen Ressourcen charakterisiert (Vgl. Aulinger 2005). In diesem Sinne wird unternehmerische Tätigkeit zur Beziehungsarbeit (Vgl. Perrow 1986). Da sich das persönliche Netzwerk des Entrepreneurs zu einem Großteil mit dem betrieblichen Netzwerk deckt, kann für den Netzwerkansatz auch eine betriebliche Betrachtungsebene gewählt werden. Erfolgsentscheidend ist jedoch nicht lediglich die bloße Existenz eines betrieblichen Netzwerks an sich, sondern vielmehr seine Leistungsfähigkeit (Vgl. Preisendörfer 2007). Im Rahmen der Sozialkapitaltheorie wird also zwischen dem bloßen Zugang zu Personen, und den tatsächlich erhaltenen Unterstützungsleistungen und deren Auswirkungen unterschieden (Vgl. Lin 1999).

Unter Zuhilfenahme des Sozialkapitalansatzes lassen sich für das Lobbying-Potenzial folgende Schlussfolgerungen ziehen (Vgl. Haug/Gerlitz 2007):

- Das Lobbying-Potenzial steigt mit der Anzahl an Personen, die einflussreiche Positionen innehaben und ins Unternehmensnetzwerk integriert sind.
- Das Lobbying-Potenzial steigt mit dem Einfluss, den die im Unternehmensnetzwerk befindenden Personen auf den Entscheidungsprozess nehmen können.
- Das Lobbying-Potenzial steigt mit der Wahrscheinlichkeit, dass sich das Unternehmen auf die benötigte Unterstützung der jeweiligen entscheidungsrelevanten Person bzw. Personengruppe verlassen und diese zu gegebener Zeit abrufen kann.

Aufgrund der bereits diskutierten Problematiken, nutzen KMU verstärkt Verbände, wenn es um das Aufbauen von Beziehungsnetzwerken zum Zwecke der effektiveren Interessendurchsetzung geht. Das bedeutendste Lobbying-Instrument beim Durchsetzen von Interessen ist das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen. Erfolgreiches Lobbying setzt das gezielte Bilden von Beziehungsnetzwerken voraus. Die befragten Experten bezeichneten das Netzwerken als wesentlichen Aspekt ihrer Lobbying-Tätigkeit.

Interviewausschnitt 5

Frage: Inwieweit spiegelt der Begriff „Netzwerker“ Ihre Tätigkeit wider?

Interviewpartner (1): *Ich bin der Netzwerker vor Ort. Mich können die Mitglieder bei Fragen jederzeit ansprechen. Ich kann nicht alle Fragen beantworten, da ich nicht allwissend bin. Aber ich weiß, wer was weiß, und kann dann vermitteln und Verbindungen schaffen. Ich habe die Unternehmen, die bei uns Mitglied sind im Kopf und kenne deren Stärken und Schwächen. Somit kann ich individuell arbeiten und einzelne Unternehmen mit für sie relevanten –meist auf die Region bezogenen – Informationen versorgen. Also Informationen, die andere Mitglieder nicht erhalten.*

Interviewpartner (2): *Selbstverständlich bin ich neben meiner Tätigkeit als Informationsdienstleister auch Netzwerker. Die Ursache liegt darin, dass Sie mit ihren politischen Positionen und Interessen selten alleine auf der Bühne stehen, sondern um Sie herum auch immer andere Stakeholder auftreten. Sie müssen schauen was andere tun, denken und vortragen. Es empfiehlt sich daher die Landschaft genau zu kennen, in der man sich bewegt. Das heißt auf der einen Seite in den politischen Strukturen, die entscheidenden Personen zu kennen in dem Augenblick, wo sie notwendig sind und nicht erst dann wenn die Hütte bereits brennt. Aber auch auf der Seite der Lobbyisten sehr genau zu wissen, wer mit welchen Interessen und Argumenten unterwegs ist. Und dieses Netzwerk sollte man kennen und es sollte so dicht wie möglich sein. Das verschafft einen Lobbyisten einen tieferen Einblick in die gesamt Situation und hilft dabei die politischen Schritte der Zukunft genauer zu planen und genauer zu wissen was andere vorhaben.*

Frage: Würden Sie die Beziehungen innerhalb dieser Netzwerke eher als feste Netzwerke, oder eher als lose Netzwerke charakterisieren?

Interviewpartner (2): *Ab wann kennt man sich sehr gut? Das sind alles Kontakte, die nicht in den persönlichen Bereich hineingehen. Ich würde sie auch nicht als lose oder feste Netzwerke bezeichnen, denn das sind gar nicht die Koordinaten, um die es geht. Es geht eher darum, ob Sie mit diesen Leuten in einen Workflow reinkommen und dass Sie nicht nur immer als Bittsteller auftreten, um etwas zu bekommen, eine Information oder einen Hinweis auf den weiteren Verlauf des Verfahrens. Sondern, dass auch Sie angesprochen werden, Input zu liefern, zu bestimmten Fragestellungen. Das ist ein Geben und Nehmen. Fest oder lose; wenn es nichts zu besprechen gibt, wird auch nicht miteinander gesprochen. Nur um sich mal wieder gesehen zu haben? So viel Zeit hat niemand in diesem Geschäft. Für Kaffeeplaudereien hat keiner Zeit. Will auch keiner. Es kann also sein, dass man längere Zeit nicht mehr miteinander gesprochen hat, aber wenn es eine Entscheidung zu treffen gilt, oder wenn Dinge für die Branche relevant werden, dann nimmt man wieder Kontakt auf.*

Nach (Röbl et al. 2010, S.151) kann der Aufbau von Sozialkapital in Form eines Beziehungsnetzwerks allerdings auch zu negativen Effekten führen. So können sich Abhängigkeiten zu bestimmten Personen bilden, die dazu führen können, dass Unternehmen sich gezwungen sehen, in seltenen Fällen entgegen ihren eigenen Interessen zu handeln, um

das Wohlwollen der angesprochenen Personen nicht zu gefährden. Abgesehen davon, ermöglicht es der Aufbau von Sozialkapital KMU auf lokaler und regionaler Ebene die Effektivität von Lobbying-Aktivitäten zu steigern (Vgl. Rößl et al. 2010, S.151).

Interviewausschnitt 6

Frage: Beziehungsnetzwerke können zu gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Akteuren führen. Was sind negative Folgen von Beziehungsnetzwerken, die Sie in Ihrer Arbeit wahrnehmen? Folgendes Szenario: Sie werden um einen Gefallen gebeten werden, weil jemand zuvor etwas für Sie getan hat. Jetzt erwartet die Person einen Gefallen von Ihnen, jedoch widerspricht dies ihren Interessen.

Interviewpartner (2): *Ja, eine solche Situation kann vorkommen. Das gibt es in der Tat, aber das ist eher ein Randthema, dass zwei Personen sagen, wenn du mir dort hilfst, helfe ich dir im Gegenzug dort. Ich bin jetzt 15 Jahre Lobbyist, dies ist eine wirkliche Ausnahme. Natürlich geht man solche Kooperationen nicht ein mit dem Willen sich eines Tages für eine bestimmte Unterstützung erkenntlich zeigen zu müssen, in einer Weise, die den Mitgliedern schadet. Aber eigentlich haben die Kooperationspartner, die zusammenarbeiten, dafür auch ein gemeinsames Verständnis, dass das nicht geht. Jeder, mit dem Sie sprechen im politischen Raum, weiß, dass Sie nicht im Alleingang politische Positionen besetzen und formulieren, sondern dass Sie dies aufgrund gemeinsamer Mitgliederinteresses tun und dass man diesen nicht zu wider handelt ist auch selbstverständlich. Wie sie zu einem Anwalt gehen, so gehen Sie auch zu einem Verband und erwarten, dass dieser nicht gegen Sie handelt. Deshalb, glaube ich, dass die Situation, wie Sie es beschreiben, eher eine krasse Ausnahme ist, da man immer im Interesse der Mitglieder handeln muss. Man geht nicht einen Kuhhandel ein um, am Ende schlecht da zustehen.*

Kontaktaufnahme zum Entscheidungsträger

Das Betreiben von Lobbying-Aktivitäten setzt eine gewisse Nähe zu relevanten Entscheidungsträgern voraus. KMU mit Verbandsmitgliedschaft delegieren die Kontaktaufnahme zu relevanten Entscheidungsträgern an ihre Verbandsvertreter weiter, die durch den ständigen Prozess des Netzwerkens bestens in ihre Umgebung verflochten sind.

Interviewausschnitt 7

Frage: Wie erfolgt die Kontaktaufnahme zum Entscheidungsträger?

Interviewpartner (1): *Dazu ist folgendes zu sagen: Man hat so seine Verbindungen in relevante Ministerien. Im Wesentlichen sind das Wirtschaft, Finanzen und Arbeit. Zu den jeweiligen Entscheidungsträgern bestehen Verbindungen. Man kennt sich – teilweise aus früherer Zusammenarbeit. Man trifft sich überall, beispielsweise in Berlin. Wenn man erfährt,*

dass gerade ein Entscheidungsprozess stattfindet, dann geht man zu den relevanten Leuten hin und informiert sich, und versucht an der Entscheidung mitzuarbeiten. Die Kontaktaufnahme geschieht sowohl offiziell, als auch inoffiziell. Je informeller das Gespräch, desto größer ist die Chance Einfluss auf den zuständigen Referenten zu nehmen. Jedoch ist so ein Kontakt nicht immer von Erfolg gekrönt. Je lockerer die Atmosphäre, desto eher lässt sich da etwas ausrichten.

Interviewpartner (2): *Ich rufe die relevanten Personen an. Also, man muss es sich nicht dramatisch kompliziert vorstellen. Die andere Seite hat regelmäßig Verständnis dafür, dass Sie über eine politische Entwicklung den Austausch wünschen. Insofern ist der Griff zum Telefonhörer eine selbstverständliche Maßnahme. Man begegnet sich auch auf Konferenzen und Seminaren, die ein Thema behandeln. Auch da ist es typisch, dass man einander anspricht. Da ist eigentlich nichts Geheimnisvolles dran. Das ist eigentlich das Handwerk.*

Referentenentwürfe

Als wichtige Kontakte sind auf politischer Ebene Minister und ihre jeweiligen Referenten bzw. Hilfsreferenten zu nennen. Da KMU besonders stark von politischen Maßnahmen betroffen sind (Vgl. Mugler 1998; Müller et al. 2009), suchen Verbände vorrangig hier den Kontakt. Ein Referentenentwurf (Gesetzesentwurf) ist der ausformulierte Gesetzestext, der den gesetzgebenden Institutionen zur Abstimmung vorgelegt wird. Auf Bundesebene werden Referentenentwürfe in der Regel durch die jeweiligen Minister und ihre Referenten bzw. Hilfsreferenten erarbeitet.

Interviewausschnitt 8

Frage: **Sie hatten erwähnt, dass Sie sich ebenfalls mit politischen Entscheidungsträgern und deren Referenten treffen. Geschieht dies, um an den Referentenentwürfen mitzuarbeiten?**

Interviewpartner (1): *Ja, dies geschieht, zum Zwecke des Beeinflussens von Referentenentwürfen. Da wird dann am kleinen Tisch auch mal gesagt, dieses Gesetz ist so, wie es jetzt da steht, noch nicht ganz optimal. Das können wir sicherlich etwas anders gestalten. Dann wird so ein Entwurf etwas modifiziert, ohne dass es von außen jemand mitbekommt.*

Interviewpartner (2): *Es ist schon gut mit der Fachebene Kontakt zu haben, bevor sie ihren ersten Buchstaben tippen. Einen Referentenentwurf fertig ist, den bekommen Sie kaum korrigiert. Es macht zumindest erheblich Mühe und kostet enormen Aufwand, um hier für Veränderung zu sorgen. Es ist aber in der Regel so, dass in den Ministerien nicht heimlich an irgendwelchen Gesetzesentwürfen gebastelt wird. Je komplizierter die Materie, umso sicherer können Sie sich sein, dass Sie einbezogen werden in die Erarbeitung eines solchen Entwurfes. Es sei denn, ein Minister legt es darauf an, sich möglicherweise bis auf die Knochen zu blamieren, weil etwas vollkommen in die falsche Richtung gelaufen ist. Es ist mittlerweile*

guter Standard, dass dieser Austausch stattfindet, bevor etwas endgültig in Form gegossen wird, weil auch im politischen Raum Wert draufgelegt wird, mindestens eine Grundkenntnis davon zu haben, welche Wirkung das Gesetz, über das beraten wird, in der Praxis entfalten kann. Insofern ist es gut mit dieser Referentenebene Kontakt zu haben und wir pflegen ihn auch.

Finanzielle Aspekte und Effektivität der Lobbying-Aktivitäten

Interviewausschnitt 9

Frage: Gilt der Grundsatz: Je mehr Geld in die Hand genommen wird, desto erfolgsversprechender ist die Lobbying-Maßnahme?

Interviewpartner (1): *Unsere finanziellen Ausgaben halten sich in Grenzen. Wir finanzieren uns aus den Mitgliedsbeiträgen, was uns dazu veranlasst vernünftig zu wirtschaften. Einfach Geld für Plakate rauszuhauen würde uns auch nicht weiterhelfen. Vielmehr möchten wir uns mit intellektuellen Mitteln, wie Infobriefen positionieren. Das Erstellen solcher Infobriefe kostet mich einiges an Zeit, jedoch halten sich die Kosten im Rahmen. Diese werden dann nicht nur an Mitglieder, sondern auch an die Presse, an Unternehmer, die nicht Mitglied sind, und an die weitere Öffentlichkeit verschickt. Und diese Infobriefe kommen auch gut an, da die Menschen sehen, dass sich hier beim Verband etwas bewegt.*

Interviewpartner (2): *Der finanzielle Aspekt ist natürlich nicht unbeachtlich. Insbesondere was Etats im Bereich der politischen Kommunikation betrifft. Wenn Sie sehr viel Geld zu Verfügung haben, sind Kampagnen möglich. Auch über einen längeren Zeitraum, die dann natürlich Wirkung hinterlassen. Aber das ist für die Masse der Verbände keine Option, weil die Budgets das nicht hergeben.*

Frage: Wie beurteilen Sie die Effektivität der von Ihnen durchgeführten Lobbying-Maßnahmen? Welche Lobbying-Maßnahmen sind in der Regel erfolgsversprechend, welche weniger?

Interviewpartner (1): *Das ist sehr verschieden, da die Effektivität auch von den persönlichen Kontakten abhängt. Also abhängig davon, wie gut das persönliche Netzwerk ist. Am wirkungsvollsten ist unterm Strich die Mitarbeit an einem Referentenentwurf. Denn solch ein Entwurf entsteht in einer kleinen Runde, und am Schluss ist für den Außenstehenden nur das sichtbar, was im Entwurf steht. Wer dazu den Input gegeben hat und was im Vorfeld diskutiert wurde, ist nirgends festgehalten und somit nicht angreifbar.*

Interviewpartner (2): *Nein, ich denke, das ganze muss begleitet werden von einer ganz offensiven Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Der politische Einfluss, den Sie gewinnen*

können, ist auch davon abhängig, ob die Politik registriert, dass Sie auch in den Medien stattfinden und eine Stimme haben, die auch gehört wird. Insofern, parallel zu dem, was wir gerade als klassische Lobbying-Instrumente genannt haben, ist die Hintergrundmusik die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die dem Ganzen auch einen Resonanzboden verschaffen muss. Wenn der fehlt, ist der lobbyistische Erfolg als Ganzes gefährdet. Sie werden im politischen Raum ernst genommen, wenn Sie mit ihren Interessen publizistisch wahrgenommen werden. Fällt das aus, wird es schwierig. Lobbyisten sind eben auch Lautsprecher. Wenn Sie zu still sind, kommen Sie nicht vorwärts.

KMU und deren Durchsetzungsmacht

Aus der Literaturanalyse geht hervor, dass KMU ihre Interessen von Verbänden vertreten lassen, was die Durchsetzungskraft ihre Interessen jedoch nur unzureichend verstärkt. Vielmehr stellt die Literatur überwiegend fest, dass KMU beim Durchsetzen ihrer Interessen gegenüber Großunternehmen und Konzernen das Nachsehen haben. Um die Durchsetzungsmacht von KMU beim Lobbying-Prozess beurteilen zu können, ist es sinnvoll zwischen Lobbying-Aktivitäten auf regionaler, nationaler und supranationaler Ebene zu unterscheiden.

So stellt Rudolph (2004, S. 76) fest, besonders auf EU-Ebene haben Großunternehmen in Verbänden einen hohen Einfluss. Was schlussfolgern lässt, dass Interessen der KMU in der Art Verbänden lediglich mit vertreten werden (Vgl. Lehmann 2003, S. 76). Als Ursachen für dieses Machtungleichgewicht sind folgende Aspekte maßgeblich (Vgl. Lehmann 2003, S. 76):

- In den 1990er Jahren Gründung zahlreicher zulassungsbeschränkter Foren mit besonderer Stimmkraft einiger weniger Großunternehmen (z.B. Transport Network Round Table).
- Es existieren vermehrt Verbände, die sich exklusiv einem Thema widmen und somit über besondere Expertise verfügen (z.B. European Table of Industrialists).
- Zusammenschlüsse zu zeitlich begrenzten Koalitionen von Großunternehmen, die aufgrund üppiger Ressourcen im Stande sind ihre Interessen besser vermarkten zu können, als KMU dazu im Stande wären.
- In den letzten Jahren fand auch in den Trade Associations eine Machtverschiebung zuungunsten der KMU statt.

Dies lässt auf supranationaler bzw. auf EU-Ebene darauf schließen, dass sich zunehmend ein kleiner innerer Zirkel von politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern herausgebildet hat (Vgl. Lehmann 2003, S. 11f), da sich europäische Wirtschaftsverbände eher an den Interessen der Großunternehmen und Konzerne orientieren (Vgl. Rößl et al. 2009, S. 9).

So kommt es vor, dass Großunternehmen und Konzerne KMU nur als Argumentationshilfe für Ihre Einflussnahme nutzen, deren Interessen jedoch nur beschränkt oder gar nicht vertreten. Zur Veranschaulichung dient hier ein Beispiel aus der Motorbootindustrie:

Hier haben sich drei große Bauer von Bootsmotoren zusammengeschlossen um einen Gesetzesentwurf bezüglich der Abgasnormen von Außenbordmotoren ändern zu lassen (Vgl. Michalowitz 2006, S.245). Eine Reihe von KMU haben sich diesen Konzernen angeschlossen, um zusammen Ihre Interessen zu vertreten. Die Interessen letzterer wurden jedoch schlussendlich nicht berücksichtigt. Da bei den Verhandlungen mit den politischen Entscheidungsträgern nicht alle Forderungen umgesetzt werden konnten, priorisierten die Konzerne ihre eigenen Forderungen und nicht die der KMU (Vgl. Michalowitz 2006, S.247). Letztendlich wurden nur die Forderungen der Konzerne umgesetzt und die KMU haben durch diesen Zusammenschluss keine Vorteile ziehen können. Die Durchsetzungsmacht in einer so konstruierten Interessenvertretung liegt auf Seiten der Konzerne. Die kleineren Unternehmen werden nicht mit an den Verhandlungstisch genommen, wodurch über Ihre Köpfe hinweg entschieden werden kann.

In einer Interessenvertretung, die ausschließlich KMU-Interessen vertritt, sind die Machtverhältnisse indifferenter verteilt. Ein alleinstehendes Unternehmen hat nur sehr beschränkte Handlungsmöglichkeiten. Demgegenüber kann durch den Zusammenschluss einer Vielzahl von KMU ein gewisser Druck auf die Politik ausgeübt werden. Ziele und Vorhaben werden transparenter gestaltet, da dies die Grundlage für den Zusammenschluss vieler kleiner Unternehmen darstellt. Auch hier soll ein Beispiel der Veranschaulichung dienen:

Einige KMU haben eine Kampagne initiiert, welche eine Gesetzesänderung bezüglich der Entsorgung von Chemikalien als Ziel hatte (Vgl. Fiebiger/Föllner 2007, S.173). Eine Vielzahl von KMU, die ein Interesse an einer solchen Gesetzesänderung hatten, haben sich dieser Kampagne angeschlossen. Schlussendlich wurde im Interesse der sich beteiligenden KMU ein Gesetz verabschiedet, welche die Entsorgung von Chemieabfällen erleichterte (Vgl. Fiebiger/Föllner 2007, S.173).

Was die Interessensdurchsetzung auf regionaler und nationaler Ebene anbelangt, wird KMU eine etwas höhere Durchsetzungsmacht nachgesagt, als dies auf supranationaler Ebene der Fall ist. Auf nationaler Ebene und besonders auf regionaler Ebene ist es KMU durch die Einbettung in ein umfassendes Beziehungsnetzwerk und den Aufbau von Nähe und persönlichen Beziehungen zu regionalen Entscheidungsträgern (das Hauptaugenmerk liegt hier auf politischen Akteuren auf kommunaler Ebene) möglich, mit Großunternehmen, was das Durchsetzen spezifischer Interessen angeht, zu konkurrieren (Vgl. Röhl et al. 2010).

Im Rahmen der durchgeführten Experteninterviews wurde der Frage nach der Durchsetzungsmacht von KMU gegenüber Großunternehmen und Konzernen weitergehend nachgegangen. Nachfolgend die Darstellung eines weiteren Interviewausschnitts.

Interviewausschnitt 10

Frage: Kommt es auch mal zu Interessenskonflikten innerhalb des Verbandes?

Interviewpartner (1): *Da wir ein Verband sind, der branchenübergreifend agiert, kommt es natürlich vor, dass wir nicht immer alle Interessen unserer Mitglieder unter einen Hut bekommen können. Das ist ganz klar ein Problem bei uns. Die mittelstandsspezifischen Dinge sind jedoch weitgehend gleich. Ein größeres Problem wäre es, wenn wir auch Großunternehmen vertreten würden, denn die Interessen deren unterscheiden sich deutlich von denen des Mittelstandes, auch gegenüber den Gewerkschaften. Darüber hinaus haben wir auch einige kleinere Unterverbände als Mitglieder, die teilweise ganz spezifische Interessen haben, was einen Interessenskonsens schon mal erschwert.*

Frage: In der Literatur wird überwiegend die Meinung vertreten, dass KMU beim Versuch des Durchsetzens ihrer Interessen oftmals gegenüber Großunternehmen das Nachsehen haben. Wie nehmen Sie das in Ihrer täglichen Arbeit wahr? Kann man von einem Machtgefälle zwischen KMU und Großunternehmen sprechen?

Interviewpartner (1): *Ja, das ist ganz klar so. Da gibt es große Unternehmen, die stehen bei der Frau Bundeskanzlerin jeden Tag vor der Tür. Daneben ist aber auch der Mittelstand nicht genügend engagiert. Der Mittelstand konzentriert sich viel eher auch das Tagesgeschäft. Für Lobbying-Aktivitäten bleibt dann schlicht keine Zeit. Dann darf man sich aber auch nicht beschweren, wenn Entscheidungen zuungunsten des Mittelstandes getroffen werden.*

Der Verband ist mit seinen bundesweit 150.000 Mitgliedern schon eine Macht. Dennoch ist dies nicht mit der Macht und dem Einfluss der Konzernlenker zu vergleichen, auch wegen des fehlenden Engagements des Mittelstandes. Das merke ich in meiner täglichen Arbeit. Es ist schwer das Interesse des Mittelstandes zu wecken. Wir bewegen schon einiges, aber nicht genug.

Interviewpartner (2): *Es kommt natürlich dazu, dass unterschiedliche Mitglieder zu unterschiedlichen Entscheidungen kommen, je nachdem, wie ihre Interessenlage aussieht. Das ist aber in Verbänden eine vollkommen normale Situation. Das ist nichts Außergewöhnliches. Es ist auch vollkommen normal, dass unterschiedliche Größenklassen von Unternehmen an Bord sind. Was Sie als Verbandsmanager tun müssen, ist auf geordnetem Weg Entscheidungen herbeizuführen, wie sich der Verband politisch positionieren soll. Es ist nicht so, dass sich das große Unternehmen immer gegenüber den kleinen Unternehmen durchsetzt. Es gibt kluge Mitglieder, die wissen, dass die Konzerne die kleinen und mittleren Unternehmen brauchen, für ihren politischen Auftritt und die Kleinen wissen, dass sie die Finanzkraft der Mittleren und Großen brauchen, um die Schlagkraft des Verbandes aufrecht erhalten zu können. Wenn das alle Seiten verstehen, gibt es auch eine gute Chance übereinstimmende politische Haltungen zu erhalten. Wo das nicht gelingt, muss abgestimmt werden. Regelmäßig haben aber auch die kleinen Unternehmen das gleiche Stimmrecht wie die ganz Großen, wenn die Satzung das her gibt und es werden nicht nach Mitgliedsbeiträgen Stimmrechte verteilt. Das gibt es auch, kommt aber eher selten vor. Häufiger gilt: „one Man, one Vote“. So ist es auch bei uns. Die Konzerne können hier nicht die kleinen oder mittelgroßen Unternehmen dominieren.*

Es gibt kein Machtgefälle. Es gibt Unterschiede die ganz praktische Hintergründe haben. Die Arbeit eines solchen Verbandes wird ja auch durch viele Fachausschüsse koordiniert, in denen die Mitgliedsunternehmen mit ihren Vertretern sitzen. Ein Konzern hat andere

personelle Möglichkeiten, als ein kleines oder mittleres Unternehmen. Insofern kann man sicher sagen, dass personell gut aufgestellte Player in solchen Verbänden auch häufig besser repräsentiert werden, als die ganz Kleinen die niemanden schicken können, zu einem solchen Fachausschuss. Das ist aber der Personalsituation der Unternehmen geschuldet. Insofern gibt es einen Vorteil von der Artikulierung von Interesse der Großen gegenüber den Kleinen. Das heißt aber nicht, dass die Kleinen unter den Tisch fallen müssen. Es wird immer sehr sorgfältig darauf geguckt, ob die Verbandssituation die eingenommen wird, das Leben der einen oder anderen Seite schwerer macht. Das muss vermieden werden. Unbedingt.

Frage: Mit welchen Herausforderungen und Hindernissen werden Sie konfrontiert, wenn sie Lobbying für KMU betreiben? Wie werden diese überwunden?

Interviewpartner (1): *Ganz klar das mangelnde Engagement des Mittelstandes. Man hört oftmals von KMU, dass ihnen gewisse politische Entscheidungen nicht gefallen. Wenn man dann jedoch etwas organisieren möchte, z.B. eine Demonstration, dann möchte niemand mitmachen, weil dafür keine Zeit verfügbar sei. Es gab vor einigen Jahren einen Fall, da wollten wir in Düsseldorf vor dem Arbeitsministerium demonstrieren, da waren wir dann 50 Leute. Das war eine Sache, da hatte eigentlich der ganze Mittelstand hingemusst. Da wird man nicht ernst genommen, ist doch klar.*

Frage: Wie bewerten Sie das Durchsetzungsvermögen Ihres Verbandes? Haben Sie gegenüber den großen branchenübergreifenden Verbänden das Nachsehen?

Interviewpartner (1): *Die Verbände, die den Mittelstand und Großunternehmen gemeinsam vertreten, werden von Managern aus Großunternehmen geleitet. Diese vertreten im Grunde genommen die Interessen der Großunternehmen, und nicht der Kleinen.*

Literaturanalyse: Zentrale Ergebnisse und deren Diskussion

Mit dem Thema Lobbying – speziell im Kontext kleiner und mittlerer Unternehmen – haben sich bisher nur wenige Forscher befasst (Vgl. hierzu die Arbeiten von De Figueiredo/Tiller 2000; Bennett/Ramsden 2007; Rößl/Weismeyer-Sammer/Lang 2009; sowie Rößl/Kraus/Fink 2010). Unter den Forschern, die sich mit Lobbying in KMU beschäftigt haben, herrscht Einigkeit darüber, dass KMU über begrenzte Ressourcen und Kapazitäten verfügen, was zur Folge hat, dass diese Unternehmen – anders als viele Großunternehmen – nicht in der Lage sind interne Lobbyisten beschäftigen zu können. Ein weiterer Aspekt ist die fehlende Kompetenz auf dem Gebiet Lobbying; ein Problem, mit dem viele KMU konfrontiert sind (Vgl. Rößl et al. 2009). All diese Faktoren führen zu dem Schluss, dass sich die Lobbying-Aktivitäten der KMU von denen der Großunternehmen und Konzerne unterscheiden müssen. Dennoch wäre es für ein KMU wenig ratsam auf Lobbying zu verzichten. Nicht zuletzt, da KMUs stärker von politischen Maßnahmen betroffen sind als Großunternehmen (Vgl. Mugler 1998; Müller et al. 2009). Verglichen mit Großunternehmen verfügen KMU in der Regel nicht über dieselbe Durchsetzungskraft (Vgl. Farnel 1994; Fiebiger/Föllmer 2007). Eine

Möglichkeit diese Schwierigkeit zu überwinden, kann ein Grassroot-Lobbying darstellen (Vgl. Rößl et al. 2009). Auch ein Zusammenschluss von KMU zu Interessenverbänden kann eine Möglichkeit sein ihre Durchsetzungskraft zu erhöhen. Dass KMU insbesondere auch aufgrund des Bedürfnisses nach Lobbying-Aktivitäten in Verbände eintreten, zeigt die Arbeit von Bennett/Ramsden (2007). Eine andere Chance des Lobbyings für KMU bietet der Aufbau von Sozialkapital in Form eines Beziehungsnetzwerks. Vor allem auf regionaler Ebene lässt sich so die Durchsetzung der KMU-Interessen steigern (Vgl. Rößl et al. 2010). In diesem Fall kann ein Beziehungsnetzwerk als Machtinstrument dienen. Die Wichtigkeit des Machtaspekts beim Lobbying tritt bei der Betrachtung solcher Interessenverbände zutage, welche die Interessen von KMU und Großunternehmen gemeinsam abbilden. Bei dieser Art der Verbände setzen sich regelmäßig die Großunternehmen durch. Die Interessen der KMU finden meist wenig Berücksichtigung (Vgl. Fiebiger/Föllner 2007).

Rößl et al. (2009) attestieren KMU neben Inkompetenz aufgrund zeitlicher Knappheit, die Unfähigkeit zum Beziehungsmanagement. Diese Unfähigkeit wird in der Arbeit von Rößl et al. (2010) jedoch wieder verworfen, wo der Aufbau von Sozialkapital in Form eines Unternehmensnetzwerks als erfolgsversprechendes Lobbying-Instrument für KMU auf regionaler Ebene propagiert wird. Vielleicht ist es möglich die zunächst widersprüchlichen Ansätze von Rößl/Weismeier-Sammer/Lang (2009) und Rößl/Kraus/Fink (2010) zusammenzuführen, indem man sagt, dass auf regionaler Ebene KMUs durchaus in der Lage sind ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen. Auf nationaler und EU-Ebene hingegen ist der Aufwand an Pflege solch eines Beziehungsnetzwerks zu groß – Stichwort: begrenzte Ressourcen – was ein Grassroot-Lobbying sinnvoller erscheinen lässt.

Bennett/Ramsden (2007) untersuchten in ihrer Studie lediglich Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern. Auch stellen die beiden Forscher die Vermutung auf, dass größere KMU wohl noch stärker in Verbänden organisiert sind, als die von ihnen betrachteten. Inwieweit die Ergebnisse dieser Studie demzufolge auch für andere KMU gelten können, bleibt unklar. In diesem Zusammenhang besteht weiterhin Forschungsbedarf nach der Frage, weshalb und für welche Aktivitäten KMU ihre Verbände nutzen. Auch bleibt unklar, ob eine Verbandsmitgliedschaft den Einfluss von KMU gegenüber Großunternehmen tatsächlich verstärkt (Vgl. Bennett/Ramsden 2007, S.70). De Figueiredo/Tiller (2000) kommen zu dem Schluss, dass sich bei KMU kaum systematisches Lobbying-Verhalten beobachten lässt. Im Gegensatz zu Großunternehmen besitzt ein Großteil der KMU keine ausgeklügelten Lobbying-Strategien. Ebenfalls wie Rößl et al. (2009), argumentieren De Figueiredo/Tiller, dass „small-firms“ beim Lobbying mit beschränkten Ressourcen konfrontiert sind, jedoch mit dem Unterschied, dass sich das Ausmaß an Ressourcenknappheit von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet. Auf eine Definition, was in ihrer Arbeit unter „small-firm“ zu verstehen ist, verzichten die Autoren. Ein Wermutstropfen der recherchierten Literatur ist, dass ausschließlich die Arbeiten von De Figueiredo/Tiller (2000) und Bennett/Ramsden (2007) empirische Arbeiten sind. Dies dürfte in der Schwierigkeit, verlässliche Daten zu Lobbying-Aktivitäten zu erhalten, begründet liegen (Vgl. De Figueiredo/Tiller 2000, S.4).

Experteninterviews: KMU - Lobbying mithilfe von Outsourcing an den strategischen Partner

Die aus den Experteninterviews erlangten Erkenntnisse stimmen mit der Theorie von Burt (2001) überein, wonach Sozialkapital im Zuge von Lobbying-Aktivitäten durch lückenhafte Netzwerke entsteht. Die zu Lobbying-Zwecken aufgebauten Beziehungsnetzwerke, sind anders als von Rößl et al. (2009) argumentiert, nicht von persönlichem Charakter. Vielmehr dient das Knüpfen von Kontakten innerhalb dieser Netzwerke einem klaren persönlichen Interesse. Es sind Zweckbeziehungen, die auch als solche akzeptiert werden, zwischen unterschiedlichen Interessensakteuren, wobei der Kontakt auf Augenhöhe stattfindet.

Wirtschaftsverbände dienen KMU als professionelle und darüber hinaus als bezahlbare Lobbyisten, was das von Rößl et al. (2009, S.6) geschilderte Problem der „fremden Logiken“ überwindet, oder zumindest abmildert. In dem Zuge kann auch das Ausklügeln von gezielten Lobbying-Strategien (hierzu: De Figueiredo/Tiller 2000) an den jeweiligen Verband ausgelagert werden.

Grassroot-Lobbying (hierzu: Rößl et al. 2009) stellt sowohl für KMU, als auch für Wirtschaftsverbände kein effizientes Lobbying-Instrument dar. Diese Art des Lobbyings setzt ein hohes emotionales Involvement (Vgl. Rößl et al. 2009, S.10) und die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit voraus (Vgl. Kriesi 2001, S.17). Spezifische KMU-relevante Themen sind jedoch in der großen Mehrzahl für die Öffentlichkeit nicht von Belang, da schlicht uninteressant. KMU-spezifische Interessen medienwirksam zu verkaufen, ist in der Regel eine Herausforderung.

Die Mitarbeit an Referentenentwürfen wurde von den Interviewpartnern als effektivstes Lobbying-Instrument bewertet. Da es für KMU, selbst mit ausgezeichneten Ressourcen und Kapazitäten, nicht selbstverständlich ist regelmäßig an Referentenentwürfen mitzuarbeiten, sind diese hier zwangsläufig auf die engagierte Arbeit ihres jeweiligen Verbandes angewiesen, wenn KMU sicherstellen möchten, dass ihre Interessen auf diesem Wege Berücksichtigung finden.

Der unterstellte Mangel an Durchsetzungsvermögen von KMU gegenüber Großunternehmen konnte mithilfe der Experteninterviews ein Stück weit relativiert werden. Interessenskonflikte existieren sowohl innerhalb reiner Mittelstandverbände, als auch in Branchenverbänden. Stellt sich die Frage, auf welche Art und Weise ein Interessenskonsens zu Stande kommt. Wie oft dies durch demokratische Abstimmung der Mitglieder erfolgt, insbesondere in Verbänden, deren Mitglieder sowohl KMU, als auch Großunternehmen sind, ist im Rahmen dieser Arbeit aufgrund der geringen Anzahl an Interviewpartnern nicht eindeutig festzustellen. Somit gilt weiterhin: „[...] we lack a good understanding of the nature and governance structure of trade associations where small and large firm interests are both represented“ (De Figueiredo/Tiller 2000, S.33).

Auch wäre diese Arbeit ungenügend, wenn sie es sich zum Ziel gesetzt hätte dem Thema Lobbying seinen schwarzen Schleier zu entziehen. Dafür wäre es notwendig das Thema „Lobbying und KMU“ aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Lediglich die Verbandsseite zu befragen ist dafür nicht ausreichend.

Abschließend die kleine Anmerkung, dass die ein oder andere Aussage der befragten Interviewpartner möglicherweise mit aufmerksamem Gemüt betrachtet werden sollte. Jede Person gab ihre Sicht der Dinge wieder. Ein Kreisleiter eines Mittelstandverbandes sieht ein Machtgefälle zwischen KMU und Großunternehmen, das nicht nur auf fehlendem Engagement beruht; ein Hauptgeschäftsführer eines Branchenverbandes nimmt ein möglicherweise auftretendes Machtgefälle eher als ressourcenbedingt wahr. – Mehrere Meinungen zusammengenommen ergeben oftmals ein Ganzes.

Literaturverzeichnis

Aldrich, Howard, E.; Zimmer, Catherine (1986): Entrepreneurship Through Social Networks. In: Aldrich, Howard, E. (Hrsg.): Population Perspectives on Organizations. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 13-28.

Alemann, Ulrich von; Eckert, Florian (2006): Lobbyismus als Schattenpolitik. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 15-16/2006, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 3-9.

Aulinger, Andreas (2005): Entrepreneurship und soziales Kapital. Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Marburg: Metropolis.

Belz, Christian (1998): Erkenntnisse zum systematischen Beziehungsmanagement. In: Belz, Christian (Hrsg.): Management von Geschäftsbeziehungen, 2. Auflage, St. Gallen – Wien: Thexis/Ueberreuter, 17-126.

Bennett, Robert J.; Ramsden, Mark (2007): The contribution of business associations to SMEs: Strategy, bundling or reassurance? In: International Small Business Journal, 25 (1), 49-76.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt Sonderband 2, Göttingen: Schwartz, 183-198.

Burson-Marsteller (2005): The Definitive Guide to Lobbying the European Institutions, verfügbar unter: <http://burson-marsteller.eu/2006/10/burson-marsteller-report-the-definitive-guide-to-lobbying-the-european-institutions/>, Abruf am 12.12.2013.

Burt, Ronald S. (2001): Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In: Burt, Ronald S.; Lin, Nan; Cook, Karen (Hrsg.): Social Capital – Theory and Research. Sociology and Economics: Controversy and Integration series. New York: Transaction Publishers, 31-56.

Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: The American Journal of Sociology, 94/2001/, 95-120.

De Figueiredo, John M.; Tiller, Emerson H. (2000): The structure and conduct of corporate lobbying: How firms lobby the federal communications commission. Working Paper 7726, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Farnel, F. (1994): Am richtigen Hebel. Strategie und Taktik des Lobbying, Landsberg am Lech.

Fiebiger, Erhardt; Föllner, Alex (2007): Der Industrielle Mittelstand Sagt: "Einspruch": Eine Kampagne für eine umsetzungsfähige EU-Chemiekalienpolitik. In: Plehwe, Kerstin (Hrsg.): Die Kampagnenmacher: Die Neuen Instrumente und Strategien erfolgreicher Stakeholder, Berlin: Helios Media, 153-173.

Haug, Sonja; Gerlitz, Jean-Yves (2007): Messkonzepte sozialen Kapitals. Eine Betrachtung vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte. In: Beckenbach, Frank (Hrsg.): Jahrbuch Ökologische Ökonomik. Soziale Nachhaltigkeit, Band 5, Marburg: Metropolis, 189-218.

Henneberger, Fred (2010): Zentrale Theorien und etwas Empirie zur Analyse des kollektiven Handelns von Unternehmen. In: Schroeder, Wolfgang; Weßels, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden: VS Verlag, 126-145.

Kopp, Reinhold (2003): Pluralität in Politik und Gesellschaft. In: Fachtagung für Lobbyismus in Deutschland 24.-26. Januar, Berlin, verfügbar unter http://www.uni-leipzig.de/~roose/fjnsb/alt/tagung/abs_berlin03.htm#kopp, Abruf am 23.01.2014.

Krickhahn, Thomas (1995): Die Verbände des wirtschaftlichen Mittelstandes in Deutschland, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Krickhahn, Thomas (2010): Mittelstandsverbände in Deutschland. In: Schroeder, Wolfgang; Weßels, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden: VS Verlag, 85-104.

Kriesi, Hanspeter (2001): Die Rolle der Öffentlichkeit im politischen Entscheidungsprozess. In: Veröffentlichungsreihe der Arbeitsgruppe „Politische Öffentlichkeit und Mobilisierung“ des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, verfügbar unter <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2001/p01-701.pdf>, Abruf am: 12.12.2013.

Lehmann, Wilhelm (2003): Lobbying in the European Union: Current Rules and Practices. Working Paper. AFCO 104 EN. Luxemburg: European Parliament.

Lin, Nan (1999): Building a Network Theory of Social Capital. In: Connections, 22 (1), 28-51.

Michalowitz, Irina, (2006): EU-Lobbying: Principals, Agents and Targets, Strategic Interest Intermediation in EU Policy-making, London: Lit Verlag.

Mugler, Josef (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, New York – Wien: Springer.

Müller, Christoph; Riedel, Henrik; Markus, Schiebold (2009): Neue Ansätze der Regulierungskostenmessung für KMU. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 57 (2), 85-114.

Nahapiet, Janine; Ghoshal, Sumantra (1998): Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. In: The Academy of Management Review, Vol. 23, No.2, 242–266.

Olson, Mancur (1998): Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Auflage 4, Tübingen: Mohr Siebeck.

Ostrom, Elinor (2000): Collective Action and the Evolution of Social Norms. In: The Journal of Economic Perspectives, Vol. 14, No.3, 137-158.

Perrow, Charles (1986): Complex organizations. New York: Random House.

Preisendörfer, Peter (2007): Sozialkapital und unternehmerisches Handeln. Das soziale Netzwerk von Unternehmensgründern als Erfolgsfaktor. In: Franzen, Axel; Freitag, Markus (Hrsg.): Sozialkapital. Grundlagen und Anwendungen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 272-293.

Rößl, Dietmar (2006): Relationship Management, Wien: Facultas, 215-224.

Rößl, Dietmar; Fink, Matthias; Kraus, Sascha; Harms, Reiner (2009): Lobby-ing als Managementinstrument für KMU. In: Meyer, Jörn-Alex (Hrsg.): Management-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar: Eul, 127-136.

Rößl, Dietmar; Weismeier-Sammer, Daniela; Lang, Richard (2010): Sozialkapital als Basis für das Lobbying von KMU. In: ZfKE 58. Jahrgang, 141-156.

Rudolph, Hedwig (2004): Neue Formen der politischen Gestaltung. In: TU Berlin Forschung Aktuell, Nr. 50, Jg. 21, Mai 2004, 74-76.

Schroeder, W.; Weßels, B. (2010): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag.

Siegele, Josef (2007): Lobbying. Praktische Grundlagen für politische, wirtschaftliche und kommunale Entscheidungsprozesse, Wien: Facultas.

Silvia, Stephen J. (2010): Mitgliederentwicklung und Organisationsstärke der Arbeitgeberverbände, Wirtschaftsverbände und Industrie- und Handelskammern. In: Schroeder, Wolfgang; Weßels, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden: VS Verlag, 169-182.

Wehrmann, Iris (2007): Lobbying in Deutschland – Begriff und Trends. In: Kleinfels Ralf; Zimmer, Annette; Willems, Ulrich (Hrsg.): Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien. Wiesbaden: VS Verlag, 36-64.

Weingartner, o.V. (2002): Externes Lobbying am Beispiel des UNHCR Wien, working paper, Wirtschaftsuniversität Wien.

WKO – Wirtschaftskammer Österreich (2006): EU-Lobbying – Praxistipps & Ansprechpartner.

Mögliche Verlinkungen

Gruppe: Angebotsseite d. Lobbying -> Gruppe: Macht der Lobbyisten

5. KMU-Kampagne -> 8.3 REACH-Chemiegesetz

4.1 Grassroot-Lobbying -> 8.2 Grassroots als neues Instrument

3.2 Akteure des Lobbying -> 3.3 Auflistung Akteure

5.5 KMU und deren Durchsetzungsmacht -> 4.4 „stille Macht“ der Lobbyisten

Gruppe: Angebotsseite d. Lobbying -> Gruppe: Politikberatung der KMU aus geschichtlicher Perspektive

5. KMU und deren Durchsetzungsmacht -> 6.5 Mittelstand und Regionalpolitik heute

Unser gesamter Artikel -> 6.2 Beratungsformen in der Gegenwart

Gruppe: Angebotsseite d. Lobbying -> Gruppe: Aktuelle Themen des Mittelstandes für die Politikberatung

5. KMU und deren Durchsetzungsmacht -> 4.2.3 Kampf um die politische Agenda