

## **Von strategischen Allianzen und „Raubtier-lobbyismus“**

### **Das zweite Zukunftskolloquium Politikberatung**

**Rund 80 Zuhörer folgten am 5. Juli 2005 der Einladung der Deutschen Gesellschaft für Politikberatung (degepol) und Johanssen + Kretschmer. Das Publikum diskutierte lebhaft und kontrovers mit den Experten Jürgen Resch (Geschäftsführer, Deutsche Umwelthilfe), Armgard von Reden (Direktorin Public Affairs, IBM Deutschland) und Milan Nitzschke (Geschäftsführer, Bundesverband Erneuerbare Energie) über die Frage, ob das Lobbying in strategischen Allianzen ein neues Spiel der Kräfte zwischen Verbänden und Unternehmen eröffnet.**

In weiten Bereichen der deutschen und der internationalen Wirtschaft haben sich die internationalen Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen erheblich verschärft. Externe Faktoren, die insbesondere durch staatliche Regulierung und Rahmensetzung beeinflusst werden, sind zunehmend relevant für den Erfolg in diesem Wettbewerb. Da liegt es nahe, dass diese Entwicklung auch in erheblichem Maße die politischen und kommunikativen Herausforderungen für die betroffenen Unternehmen sowie auch ihre Verbände beeinflussen. Nicht nur dieser steigende wirtschaftliche Druck, sondern auch die Veränderungen in der Landschaft der politischen Interessenvertretung auf nationaler wie auf europäischer Ebene haben zu einer Weiterentwicklung des Verbands- und Unternehmens-Lobbying geführt. Ein Prozess, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Dabei werden auch zahlreiche neue Strategien und Vorgehensweisen erprobt. Eine der interessanten Varianten dabei ist die Bildung strategischer Allianzen.

Akteure in diesen Allianzen können Unternehmen, Verbände, Dachverbände, Interessenorganisationen und Einzelpersonen sein. In aller Regel werden diese Bündnisse zur Erreichung eines speziell definierten Zieles, mitunter als regelrechte Ein-Punkt-Bündnisse, geschlossen. Strategische Allianzen von Firmen, Verbänden und Institutionen haben in vielen Fällen zum Ziel geführt. Deshalb ist die Anzahl der Bündnisse in den letzten Jahren deutlich gestiegen.

## **Die Leitfragen**

Gerade, weil Allianzen von so unterschiedlichen Partnern geschmiedet werden, bieten sie vielfältige Chancen des Multi-Voice-Lobbyings. Das Zukunftskolloquium sollte sich insbesondere drei Themenkomplexen widmen, in die der degepol-Sprecher Dominik Meier mit entsprechenden Thesen einführte.

In der ersten These nannte Meier, welche Chancen sich mit strategischen Allianzen verbinden: Erhöhung der Schlagkraft, Synergieeffekte, höhere Glaubwürdigkeit und höhere Mobilisierungskraft. Die Probleme in der Umsetzung unterstrichen jedoch die Plausibilität der zweiten These: Die Notwendigkeit eines sensiblen Managements. Denn Allianzen scheitern, wenn Grundlagen der Zusammenarbeit wie ein klares Mission-Statement, der Zeithorizont der Zusammenarbeit, die Schnittmenge der Interessen oder die Führungsfrage nicht zur Zufriedenheit der potenziellen Bündnispartner angelegt werden. Die unterschiedliche Größe und Durchsetzungsfähigkeit stellen die Bündnispartner vor die zusätzliche Herausforderung eines kontinuierlichen Interessenmanagements. Die dritte und letzte Eingangthese formulierte einen besonders kontroversen Aspekt: Das Schmieden von Allianzen sollte, wie Lobbyprozesse überhaupt, transparent und unter Einbeziehung der Öffentlichkeit erfolgen. Doch ebenso wie sich Lobbyisten ungern in die Karten schauen lassen, so verhält es sich teils auch bei strategischen Allianzen. Um aber glaubhaft und auf Dauer von der Fachwelt und Öffentlichkeit als ehrlicher Player wahrgenommen zu werden, ist es notwendig, die Ziele und Partner zu nennen.

### **Mehr Aufmerksamkeit, mehr Effektivität**

Entsteht mit dem Schmieden von strategischen Allianzen ein neues Spiel der Kräfte zwischen Verbänden und Unternehmen? Strategische Allianzen können der Lobbytätigkeit eines Akteurs durch gebündelte Kompetenzen und Kommunikationskanäle zu einem Mehrwert verhelfen.

Jürgen Resch illustrierte die Thematik am Beispiel der Auseinandersetzung um Rußpartikelfilter und Verpackungsverordnungen. Hier sei es durch Allianzbildung gelungen, eigene Argumente gegen deutlich ressourcenstärkere Interessenvertretungen durchzusetzen. Gerade die Unterschiedlichkeit der Partner könne als Transmissionsriemen dienen, um die Bandbreite der Argumentation zu kommunizieren. So sei es in der Vergangenheit häufig gelungen, für einzelne Fragen auch Unternehmensverbände zu gewinnen, die hinsichtlich der Gesetzgebung ähnliche Interessenlagen hatten. Und natürlich stärkt es die eigene Argumentation, wenn man handfeste wirtschaftliche Begründungen für die eigene Sache ins Feld führen kann.

Politischer Einfluss ist jedoch nicht immer von finanziellen Ressourcen abhängig. Diesen Gedanken betonte Frau von Reden, bevor sie ihre Perspektive verdeutlichte – zunächst hinsichtlich strategischer Allianzen innerhalb eines Unternehmens: Für ein Unternehmen wie IBM stehe neben der taktisch-politischen Beihilfe vor allem der fachliche Austausch innerhalb des Konzerns im Vordergrund. Ein Beispiel hierfür sei die fachliche wie technische Unterstützung chinesischer Kollegen durch die deutsche IBM-Niederlassung zum Thema Datenschutz und -sicherheit. Aber auch Bündnisse über Unternehmensgrenzen hinweg zeigten deutlichen Mehrwert: Die Unterschiedlichkeit der Partner, die in Allianzen zuweilen zusammenträfen, sei auf den ersten Blick zwar oft überraschend. Der Erfolg dieser Modelle illustriere jedoch, dass sich gerade dieser Umstand bewähre. Das zeige eine Allianz zwischen europäischen Hochschulen, dem Europarat und IBM, die das Ziel verfolgt, die von der US-Regierung geplante Speicherung des Geburtslandes von Nuklearforschern zu verhindern.

### **Strategischer Mehrwert nur auf Zeit?**

Es stellt sich jedoch die Frage, ob strategische Allianzen – gerade wenn sie zwischen stark differierenden Partnern geschlossen werden – nicht immer in der Gefahr stehen, zu zerbrechen. Milan Nitzschke widersprach der Eingangsthese einer potenziellen Instabilität von Allianzen. Ein starkes gemeinsames Interesse könne Partner auch dauerhaft aneinander binden. Die Eingangsthese greife auch deshalb zu kurz, weil Interessen nicht nur punktuell gebündelt werden – so die Meinung von Armgard von Reden. Die Initiative D21 etwa, 1999 als Public Private Partnership gegründet, sei bis heute politisch aktiv und habe von vorne herein primär langfristige Erfolge zum Ziel gehabt. Einigkeit herrschte über die daraus zu ziehenden Schlüsse: Durch die Auswahl der Partner muss sichergestellt werden, dass im Zeitverlauf keine konkurrierenden Interessen in die gemeinsame Position hineingetragen werden. Zudem sei es unabdingbar, dass eine Allianz sorgfältig vorbereitet wird. Dies umfasst nicht nur die inhaltliche Abstimmung, sondern auch die Entscheidung über die Führungsrolle – Themen, die deutliches Konfliktpotenzial in sich tragen können. Offen bleibt, wie eine Allianz gerettet werden kann, wenn etwa die unterschiedliche Größe oder Organisationsform der Partner doch zu einem Konflikt führen.

### **Transparenz oder „Raubtierlobbyismus“?**

Über die inhaltliche und organisatorische Abstimmung innerhalb einer strategischen Allianz hinaus darf nie die Legitimität einer solchen Interessenvertretung sowie ihres Handelns aus den Augen verloren werden. Was darf also eine legitime Allianz? Und: Inwieweit muss die Öffentlichkeit einbezogen bzw. in Kenntnis gesetzt werden?

Jürgen Resch bot ein konkretes Beispiel: Der Vertreter eines großen Automobilherstellers hatte dem Vorsitzenden einer Regierungsfraktion in einem persönlich gehaltenen Schreiben die Haltung des eigenen Unternehmens zu einem Gesetzesvorhaben zur Kenntnis gegeben. Resch gebrauchte hier das Wort vom „Raubtierlobbyismus“, denn diese Form der Interessenvertretung sei stark an persönlichen Kontakten orientiert und arbeite sehr verdeckt. Bei Lobbyprozessen dieser Art müsse mehr Transparenz herrschen.

Ein Beispiel, das vom Publikum schnell aufgenommen wurde. Zunächst wurde darauf verwiesen, dass schlichte Dialoge oder briefliche Ansprachen nicht illegitim genannt werden könnten. Letztlich profitiere doch auch die Deutsche Umwelthilfe von guten persönlichen Beziehungen zu Ministern und anderen Politikvertretern. Die Offenlegung sämtlicher Unterredungen und Rücksprachen zwischen Interessenvertretung und Politik sei wegen der Fülle der Kontakte nicht praktikabel. Die Zusammenarbeit von Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen, bringe doch auch eine verbesserte Zusammenarbeit mit sich, die auch nicht in jedem Fall dokumentiert sei, hieß es mit Blick das Auditing-Angebot der Deutschen Umwelthilfe.

Es wurde deutlich, dass die Legitimität von strategischen Allianzen sehr unterschiedlich wahrgenommen wird – aber kann es einen verbindlichen Maßstab geben? Armgard von Reden erinnerte daran, dass zur Beurteilung von Legitimität oder Illegitimität die Frage nach der Finanzierung von Interessenvertretung oder Kampagnen weit entscheidender sei als die Transparenz der Absender. Die Fülle der Beispiele und Szenarien ließ erkennen, dass sich für das Feld der Interessenvertretung – das eng mit der schlichten Meinungsäußerung zusammenhängt – nur schwer Regeln finden lassen. Eine Grenze ist jedoch definitiv bestimmbar. So sei etwa der Einsatz finanzieller Mittel zur Beeinflussung von Entscheidungsträgern illegitim.

Das Wirken strategischer Allianzen hat also seine Grenzen. Und die Frage nach dem neuen Spiel der Kräfte bleibt spannend: Gemeinsame Interessenvertretungen spielen eine bedeutende Rolle. Die alte Diskussion um die Rolle der Verbände – so das gemeinsame Fazit – werde sie aber nicht neu beleben können.