

## **KMU im Spannungsfeld zwischen Regelungen und Lobbying**

*Prof. Dr. Dietmar Rössl*

**RiCC** – Research Institute for Co-operation and Co-operatives  
Vienna University of Economics and Business Administration  
Augasse 2-6, 1090 Vienna, Austria  
<http://www.wu-wien.ac.at/ricc>

*Dr. Sascha Kraus*

Stiftungsprofessur Entrepreneurship  
Universität Oldenburg  
Ammerländer Heerstrasse 114-118, 26129 Oldenburg, Germany  
<http://www.uni-oldenburg.de/fk2/entrepreneurship/index.html>

*Dr. Matthias Fink*

Department for Small Business and Entrepreneurship  
Vienna University of Economics and Business Administration  
Augasse 2-6, 1090 Vienna, Austria  
<http://www.wu-wien.ac.at/kmb>

### **Abstract: SMEs between Regulations and Lobbying**

The paper tries to answer the question, whether SMEs can control their environment and the regulations imposed on them with by lobbying. Lobbying is “the promotion, preservation and enhancing of a favorable legislative and regulatory environment” (Van der Straten 1989: 11).

*First*, applying the resource-dependence approach the nature of lobbying as a management tool is analyzed. Thus, the function of lobbying for securing the survival of the company becomes apparent as lobbying aims at controlling components of the environment and enables access to relevant resources respectively hinders the outflow of resources.

*Secondly*, we try to show the requirements lobbying imposes on lobbyists by outlining the various forms of lobbying. In general lobbying aims at changing the evaluation of the alternatives within the leeway of decision by the decision maker. These changes of the evaluations may stem from three measures:

- Lobbying changes the information the decision is based on.
- Lobbying sets up a relation with the decision maker. In this relation mutual commitments and obligations are defined as norms.

- The alternatives of the decision are combined with consequences so that the alternative of decision the lobbyist is going for gets a higher net-balance of incentives. Thus, the lobbyist can count with this decision.

*Thirdly*, this analysis of the various forms of lobbying gives quite many requirements for an effective lobbying SMEs hardly can meet:

- Lobbying has to be based on profound knowledge and understanding of the political decision making process and the logic of the lobbying process.
- Lobbying requires sustainable relations strong enough so that expectations and demands can be framed.
  - These relations have to be established unattached to a concrete cause or concern.
  - They have to be maintained permanently.
  - Providing incentives for the decision maker in order to decide in the intended way requires resources being at the SME's disposal.
- Effective lobbying instruments require substantial resources.
  - Written materials for the decision maker have to be presented to the right moment and in a way appropriate for media and have to include new, reliable and relevant information and data.
  - Personal interventions on-site have to get the message accepted against the lobbying activities of all other lobbyists in general and of the opponents in particular.
- “Going public” or so called “grassroot-strategies” try to enhance the chance of putting through the lobbyist's intentions by taking advantage of other actors. The public, specific groups or organizations are mobilized and stirred into action so that this movement puts the decision maker under pressure (e.g. consumers ask for measures to secure adequate supply in remote regions). But these strategies make high demands on SMEs:
  - SMEs have to understand the behavior of the public or the addressed groups and the logic of mass media.
  - They have to generate public debate where there has been no awareness before.
  - By “framing strategies“ existing public opinions and feelings have to be enforced and have to be linked with the intentions of the SMEs trying to lobby via pressure groups.

In SMEs the entrepreneur is more or less involved in all issues of the company, thus also lobbying activities burden the entrepreneur. Due to time constraints in general the entrepreneur is incompetent with respect to lobbying on the national or supranational level. He/she is not able to influence the political arena as effectively as large companies do, because the professional preparation of lobbying activities is missed out.

Thus, with respect to lobbying high economies of scale are to be observed. Therefore, co-operation could be seen as a means to enhance the chances of SMEs to prevail in the lobbying process. But we have to recognize that large companies are of major importance to trade associations and therefore are able to dominate the association's policy. The problem is that large companies may carry on “in house-lobbying” parallel to the association's activities (“dual lobbying-strategy”) and that they might „wear the EU trade association's hat when it has an interest in doing so. Conversely, it will undertake its own lobbying action when this is to its advantage” (Lehmann 2003: 13).

So it can be stated, that SMEs due to the geographical and personal closeness to local decision makers may have advantages or at least are not discriminated severely on the level of regional lobbying. But due to the ongoing and enforced relocation of regulation competencies the issue to influence the po-

litical arena on the supranational level becomes more important. In this respect our analyses shows that the chances of SMEs to carry on an effective and efficient lobbying on the national and the supranational level and thus to influence the political arena in order to secure regulations favorable for SMEs are substantially limited compared to the possibilities open to larger companies.

Lehmann, W. (2003): Lobbying in the European Union: Current Rules and Practices, hrsg.v. European Parliament, Luxembourg

Van der Straten, W.C. (1989): Lobbying the European Community, in: International Public Relation Review, 12/3/11

## Präambel

Generell wird davon ausgegangen, dass KMU durch administrative Auflagen im Zusammenhang mit Regulierungen, Förderungsansuchen etc. relativ stärker belastet sind als Grossbetriebe. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wieweit KMU durch Lobbying ihre Umwelt und damit Regulierungen kontrollieren können. Lobbying ist „the promotion, preservation and enhancing of a favorable legislative and regulatory environment“ (Van der Straten 1989: 11) und versucht, direkt oder indirekt auf Prozesse der Ausarbeitung, Anwendung oder Auslegung gesetzlicher Massnahmen und Vorschriften oder ganz allgemein auf jede Aktion und/oder Entscheidung öffentlicher Stellen einzuwirken (Farnel 1994: 22).

Die Frage nach den relativen Chancen von KMU im Lobbying wird über folgenden Argumentationsweg zu beantworten gesucht:

- In einem ersten Schritt werden Lobbying-Aktivitäten im resource-dependence approach verortet. Auf diese Weise wird die Funktion von Lobbying für die Existenzsicherung sichtbar: Lobbying ermöglicht über die partielle Kontrolle der Umwelt die Sicherstellung des Zugangs zu relevanten Ressourcen bzw. die Vermeidung von Ressourcenabflüssen.
- Im zweiten Schritt wird der Versuch unternommen, über die Formen des Lobbying die Anforderung an den Lobbyisten abzuleiten.
- Die Konfrontation dieser Anforderungen mit den idealtypischen Eigenschaften von KMU und ein kursorischer Blick auf die Lobbyingszenerie auf europäischer Ebene ermöglicht schliesslich die Bewertung der Chancen von KMU im Lobbyingprozess.

### 1. Lobbying aus der Sicht des resource-dependence approach (RDA)

Im RDA werden Organisationen als Koalitionen von Interessensgruppen aufgefasst, die das Überleben der fokalen Organisation sichern, indem sie die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen (Pfeffer/Salancik 2003: 24). Das Management der Ressourcenabhängigkeiten zielt darauf ab, „both to ensure the survival of the organization and to acquire, if possible, more autonomy and freedom from external constraint“ (Pfeffer 1982: 193).

Um dieses Ziel zu erreichen, können zwei Hauptstrategien verfolgt werden. Entweder die Organisation versucht, sich an die veränderten Anforderungen der Umwelt (z.B. neue Regulierung) anzupassen oder die Organisation versucht, die Umwelt zu verändern (z.B. Verhinderung einer Regulierung):

| Strategien, die den Bestand des Unternehmens sichern  |  |
|---|--|
| Anpassung der Organisation an die Umwelt =<br>Managen von Umweltforderungen<br>(Einwilligung, Balancieren, Vermeiden) | Anpassung der Umwelt an die Organisation =<br>Kontrolle der Umwelt<br>(Integration, Kooperation, <b>Lobbying</b> ) |

Abb. 1: existenzsichernde Strategien im RDA

#### 1.1. Managen von Umweltforderungen

Das Überleben der fokalen Organisation hängt davon ab, wie gut es ihr über folgende Strategien gelingt, die unterschiedlichen Forderungen der verschiedenen stakeholder-Gruppen zu managen (Pfeffer/Salancik 2003: 94ff):

- Einwilligung: Zunächst können Forderungen natürlich erfüllt werden. Dies führt jedoch immer zu einem Verlust von Autonomie und beschränkt den Handlungsspielraum.

- Ausbalancieren von Forderungen: Forderungen können ausbalanciert werden, indem „the organization may attend to one set of demands at one point of time and to some other set when they become more pressing“ oder indem die Gruppen gegeneinander ausgespielt werden.
- Vermeidung von Einfluss: Eine Organisation kann versuchen, Situationen hoher Abhängigkeit von vornherein zu vermeiden, indem z.B. Tauschbeziehungen hoher relativer Grösse (z.B. durch Diversifikation) vermieden werden oder indem kritische Ressourcen nur verwendet werden, wenn die Organisation ihren Zugang kontrolliert.

## 1.2. Kontrolle der Umwelt

Kritische Umweltabhängigkeiten können gemanagt werden, indem die Organisation Kontrolle über diese Umweltbereiche erlangt (Pfeffer/Salancik 2003: 113ff):

- Durch Integration der Organisationen, die über kritische Ressourcen verfügen (Fusion), erlangt die fokale Organisation Kontrolle über diese Ressourcen und reduziert somit die Unsicherheit hinsichtlich der Versorgung.
- Durch Kooperation und Verhandlungen wird das Verhalten der Akteure festgelegt, um den Zugang zu Ressourcen zu sichern. Kooperations- und Verhandlungsstrategien sind im Vergleich zu Integrationsstrategien flexibler, allerdings erlangt die fokale Organisation eine geringere Kontrolle über die andere Organisation.
- Lobbying: Ressourcenabhängigkeiten können neben privatrechtlichen Vereinbarungen auch auf Gesetzesebene oder durch soziale Normen verändert werden. Können die gegenseitigen Abhängigkeiten aufgrund der Komplexität nicht mehr durch ausverhandelte zwischenbetriebliche Organisationsstrukturen (Vertrag, Schiedsgericht, etc.) kontrolliert werden oder wären diese Kontrollen im Einzelfall zu teuer, treten Interessensvereinigungen oder der Gesetzgeber auf den Plan, um die Abhängigkeiten zu koordinieren.

## 2. Formen von Lobbying und seine Anforderungen an den Lobbyisten

Generell versucht Lobbying die Bewertung der Entscheidungsalternativen durch den Entscheidungsträger zu verändern. Diese Bewertungsänderungen können drei Quellen haben:

- Durch Lobbying verändert sich die Informationsgrundlage des Entscheidungsträgers. In diesem Sinn ist der Lobbyist ein Baustein im Meinungsfindungsprozess des Entscheiders. Er ist Informationsdienstleister, der möglichst frühzeitig im legislativen Prozess Politikberatung anbieten. (Kopp 2003).  
Diese Form des Lobbying fragt sich daher:
  - Wie funktioniert der Entscheidungsprozess? (involvierte Akteure und Interessen? zeitliche Struktur?)
  - Welche Informationen und Informationsdefizite haben die Entscheidungsträger?
  - Welche Informationen würden die Entscheidungssituation im gewünschten Licht erscheinen lassen? Wo liegen diese Informationen vor bzw. wie kann man sie erheben? Art der zweckmässigen Informationsaufbereitung?
  - Wann und an welcher Stelle schleust man die Informationen in den Entscheidungsprozess ein? Aufgrund der Logik von politischen Entscheidungsprozessen müssen Unternehmen ihre Position möglichst frühzeitig einbringen (Kopp 2003) und ihre Anliegen i.S. eines kontinuierlichen „Themenmanagements“ (Bellstedt 2003) präsent halten.
- In der Beziehung zwischen Entscheidungsträger und Lobbyisten werden wechselseitige Verpflichtungen normiert.

Hier werden losgelöst von einem Anlassfall Beziehungen aufgebaut, die dazu führen, dass Entscheidungsträger – ohne dass die Erwartung des anderen unbedingt explizit formuliert werden muss – vor dem Hintergrund der in der Beziehung normierten Erwartungen in Hinblick auf die Interessen des anderen entscheiden. Diese Beeinflussung kann von aussen oft mit der konkreten Entscheidung nicht in Verbindung gebracht werden. Da aufgrund des fehlenden direkten Zusammenhangs selten strafrechtliche Konsequenzen entstehen, spricht man in diesem Zusammenhang von „Filz“ (Belz 1998: 25f).

- Die Entscheidungsalternativen werden so mit Konsequenzen verbunden, sodass eine Entscheidung im Sinne des Lobbyisten für den Entscheidungsträger einen höheren relativen Anreizsaldo bekommt, womit der Lobbyist mit dem intendierten Verhalten des Lobbyingadressaten rechnen kann:
  - Der Lobbyist kann aus eigener Kraft entsprechende verhaltenssteuernde Sanktionen erzeugen (z.B. Bestechungsgelder).
  - Der Lobbyist kann aber auch ein personal network zur Erzeugung positiver bzw. negativer Sanktionen instrumentalisieren.
  - Und schliesslich können i.S. eines „Grassroot-Managements“ Menschen bzw. Organisationen für die eigenen Interessen mobilisiert oder instrumentalisiert und so vor den eignen „Karren“ gespannt werden, dass sie durch selbstständige Initiativen Druck auf die Entscheidungsträger ausüben, wobei für den Effekt dieser Massnahmen egal ist, ob sich die Motive dieser Akteure mit jenen des Lobbyisten decken (z.B. laufende den Entscheidungsträger politisch desavouierende und seine Ressourcen bindende Demonstrationen)

Lobbying kann nur auf Basis einer für diese Intervention ausreichend tragfähigen Beziehung zwischen Lobbyist und Entscheidungsträger funktionieren. Mit folgenden Charakteristika der Entscheidungsbeeinflussung wird tendenziell eine höhere Tragfähigkeit der Beziehung notwendig:

- mit der Illegalität der verlangten Entscheidungsänderung
- mit der Strafandrohung mit der dieses illegale Verhalten verbunden ist
- mit der Wahrscheinlichkeit, mit der die Beeinflussung dem sozialen Umfeld, den anderen Entscheidungsbetroffenen und der Öffentlichkeit sichtbar wird
- mit der mangelnden sozialen Anerkennung dieser Entscheidungsänderung im Umfeld des Entscheidungsträgers

### **3. KMU im Lobbyingprozess**

Aufgrund der Relevanz der politischen Entscheidungsprozesse auf EU-Ebene werden hier die Möglichkeiten von KMU politische Entscheidungsprozesse auf dieser Ebene zu beeinflussen, thematisiert. Aus den obigen Ausführungen ergibt sich, dass für ein erfolgreiches Lobbying eine Reihe von Faktoren bestimmend ist:

#### **3.1.Voraussetzungen für effektives Lobbying**

##### *3.1.1. Kenntnis der Entscheidungs- und Lobbyingprozesse*

Erst auf Basis der Beherrschung der Logik des Lobbying und des Wissens um den Entscheidungsprozess, die beteiligten Akteure und deren Bewertungsfunktionen können die Behörden – allerdings regelmässig nur innerhalb des durch die grundlegenden Positionen vorgegebenen Rahmens (Michalowitz 2004: 25f) – beeinflusst werden. Da es die Unternehmer hier mit für sie i.d.R. eher fremden Lo-

giken zu tun haben, sind KMU auf professionelle full-time Lobbyisten angewiesen, deren Einsatz die verfügbaren Ressourcen des KMU i.d.R. übersteigen dürften.

### 3.1.2. tragfähige Beziehungen zu Entscheidungsträgern

Wir haben gesehen, dass Lobbying eine Beziehung zum Entscheidungsträger voraussetzt, auf deren Basis eine explizite oder implizite Forderung gestellt werden kann.

- Die Beziehungen müssen losgelöst von einem konkreten Anlassfall geknüpft und entwickelt werden. Vom ersten Kontakt verstreichen oft mehrere Jahre bis eine Beziehung aufgebaut wird, so dass die Erfüllung der Erwartung des Lobbyisten vom Entscheidungsträger als aus der Beziehung resultierende Verpflichtung angesehen wird: „...wir [nutzten] die in zwei Jahrzehnten aufgebauten, gepflegten und ständig fortentwickelten Verbindungen zu den relevanten Entscheidungsträgern“ (ehemalige Hunzinger 2004).
- Die „Tragfähigkeit“ der Beziehung kann sowohl über illegale Massnahmen (z.B. höhere Bestechungsgelder), als auch über legale Massnahmen (z.B. engere Freundschaftsbeziehung, Reputationsverluste bei nicht erwünschtem Entscheidungsverhalten) gesteigert werden. Während sich Grossbetriebe eigene full-time networker und „Public Affairs Büros“ vor Ort leisten („In-House-Lobbying“), kann sich der Unternehmer im KMU nicht ausschliesslich der Pflege der Beziehungen zum Lobbyingadressaten widmen. Schon aufgrund der reduzierten Kontakthäufigkeit ist das Aufbauen einer tragfähigen Beziehung erschwert. Für andere Anreize fehlen dem KMU oft die Ressourcen und vor allem die Möglichkeiten einer indirekten Begünstigung, wie sie international verflochtene Grossbetriebe haben. Oft verbleibt den KMU dann als einzige Möglichkeit, die öffentliche Meinung für sich zu gewinnen.

### 3.2. Lobbyinginstrumente

Wir haben gezeigt, dass die Beeinflussung wesentlich auf der Vermittlung von Informationen an die Entscheidungsträger in Kommission, Parlament und Mitgliedstaaten beruht. Die dabei eingesetzten Instrumente sind dabei von unterschiedlicher Effektivität: Positionspapiere bzw. schriftliche Argumentationshilfen und persönliche Treffen führen die Liste an (Burson-Marsteller 2003: 21 und 2005: 14). Als besonders effektiv wird immer wieder das persönliche Gespräch (WKO 2006: 17) gesehen.

Angesichts der Anforderungen von Positionspapieren bzw. von persönlicher Intervention, wird die schwache Position von KMU im Lobbyingprozess rasch evident:

- Das Positionspapier ist ein Lobbyinginstrument, das sowohl in der Phase der Ausarbeitung eines Vorhabens, der Behandlung in den Europäischen Institutionen, als auch in der Umsetzung und Anwendung auf nationaler Ebene eine wesentliche Rolle spielt (WKO 2006: 19). Ein wirksames Positionspapier
  - wird zu dem Zeitpunkt, zu dem ein Akteur für seine Medienarbeit und für die politische Argumentation Informationen zu dieser Materie sucht, vorgelegt (timing),
  - beruht auf fundierten, verlässlichen und vor allem neuen Untersuchungen, Umfragen, etc., die dem politischen Akteur neue Information und damit die Chance für medienwirksames Auftreten geben,
  - ist mediengerecht und mehrsprachig aufbereitet (WKO 2006: 19).
- Die persönliche Intervention vor Ort muss sich gegenüber anderen Lobbyingaktivitäten Gehör verschaffen. Derzeit wird von rund 3.000 Interessengruppen unterschiedlicher Art in Brüssel ausgegangen, wobei zirka 10.000 Lobbyisten vertreten sind. Etwa 100 Beratungsfirmen verfü-

gen über eigene Büros in Brüssel und über 500 europäische und internationale Verbände sind auf europäischer Ebene tätig (Europäische Kommission 2002: 1).

In Analogie zur Argumentation von Müller in Zusammenhang mit Regulierungen (2003) kann man folgern: Im KMU ist der Unternehmer selbst in alle Unternehmensprozesse (mehr oder weniger stark) eingebunden, somit geht auch die Beschäftigung mit Lobbyingaktivitäten zu seinen Lasten. Durch die zeitliche Beschränkung ist der er tendenziell inkompetent und nicht in der Lage wie Grossunternehmen die politische Landschaft zu beeinflussen, da das professionelle Vorbereiten von Lobbyingaktivitäten (Analyse des Entscheidungsprozesses und der involvierten Akteure, Verstehen der Logik des Lobbying, Informationssammlung und politik- und mediengerechte Aufbereitung) zu kurz kommt.

### **3.3. „going public“ oder Grassroot-Strategien zur Erhöhung der Durchsetzungsmacht**

Wenn den KMU andere Möglichkeiten verstellt sind, um gegenüber dem Entscheidungsträger eine Beziehung aufzubauen, auf deren Basis Forderungen durchsetzbar sind, verbleibt dem KMU oft als einzige Möglichkeit, die soziale Anerkennung der intendierten Entscheidungsänderung im relevanten Umfeld des Entscheidungsträgers zu steigern. Auch NGOs haben dadurch an Einfluss gewonnen, dass sie ein hohes öffentliches Ansehen als moralische Instanz aufbauten und auf dieser Basis den Entscheidungsträger bei nicht erwünschtem Entscheidungsverhalten mit Reputationsverlust bedrohen. Der Lobbyismus von NGOs lebt damit nicht von heimlichen Absprachen hinter verschlossenen Türen, sondern ist im Gegenteil auf öffentliche Präsenz angewiesen (Weingartner 2002). Ebenso muss das Lobbying von KMU daher i.S. eines „Grassroot-Managements“ oft darauf abzielen, Dritte so vor den eignen „Karren“ zu spannen, dass sie durch selbstständige Initiativen Druck auf die Entscheidungsträger ausüben (z.B. Konsumenten fordern Massnahmen zur Sicherung der Nachversorgung).

Die Durchsetzung dieser Strategie ist allerdings sehr voraussetzungsvoll. „Der Appell an die Öffentlichkeit kann nur dann erfolgreich sein,

- wenn die Öffentlichkeit die Position des [KMU, das] die Öffentlichkeit sucht, wahrnimmt und unterstützt und nur dann
- wenn diese Zustimmung auch öffentlich gemacht wird“ (Kriesi 2001: 17).

Dazu müssen die KMU die Reaktionsfunktionen der breiten Öffentlichkeit und aufgrund der Bedeutung der Medien in diesem Selbstverstärkungsprozess die Logik der Medien verstehen. Auf dieser Basis müssen KMU (Kriesi 2001: 17, 21ff und die dort zit. Lit.)

- für ihr Anliegen Aufmerksamkeit erreichen, indem sie Informationen an sorgfältig ausgewählte Orte im Kommunikationsgefüge einspeisen und die Botschaft mediengerecht auf den „sound bite“ – den wichtigsten Teil beim Verkauf einer Botschaft – reduzieren,
- Debatten schaffen, wo bisher keine waren. Dies eröffnet Sprechern der Initiative Medienzutritt und die dadurch geschaffene Öffentlichkeit wiederum gibt politischen Akteuren Möglichkeiten sich medienwirksam zu diesen Initiative zu äussern,
- durch „Framing-Strategien“ die bestehenden Vorstellungen und Meinungen der Öffentlichkeit zu verstärken („frame amplification“) und mit ihrem eigenen Anliegen zu verknüpfen, indem sie die Ähnlichkeit zwischen den Publikumsvorstellungen und ihrer Interpretation hervorheben („frame bridging“) bzw. eine Verbindung mit verwandten bestehenden Vorstellungen des Publikums herstellen („frame extension“).

Die Effektivität von Grassroot-Strategien baut darauf auf, dass formelle Macht an Bedeutung verloren hat und sich politische Akteure und Medien vorwiegend an der „Fähigkeit eines [...] Akteurs [orien-



tieren], aktuell über die Zustimmung der Bürger zu verfügen“ (Kriesi 2001: 21). Wenn KMU es schaffen, Ereignisse und Nachrichten zu produzieren, „welche in der professionellen und politischen Kultur von wichtigen Nachrichtenmedien Resonanz erzielen, können [sie] mit mächtigeren Gegnern konkurrieren“ (Kriesi 2001: 24 unter Bezugnahme auf Wolfsfelds 1997: 45ff).

### **3.4. Kooperationen zur Beseitigung der Defizite von KMU im Lobbyingprozess**

Beim Lobbying zeigen sich somit deutliche „economies of scale“ und so haben Grosskonzerne ihr Lobbying auf europäischer Ebene in den 90er-Jahren erheblich verstärkt (Rudolph 2004: 76).

Vor diesem Hintergrund könnte man in Kooperationen zur Bündelung der Lobbyingaktivitäten die Lösung sehen (kooperative pooling strategies). Mit der europäischen Integration hat sich auch tatsächlich die Landschaft der europäischen Verbände verändert. Während etwa im Transportsektor von 1945 bis 1980 insgesamt 23 Unternehmensverbände gegründet wurden, waren es alleine in den 90er Jahren 23 Gründungen (Rudolph 2004: 76).

Es zeigt sich allerdings, dass Grossbetriebe in den europäischen Branchen- und Interessensverbänden einen hohen Einfluss haben (Rudolph 2004: 75f), womit Verbände die Interessen von KMU nur mitvertreten (Lehmann 2003: 13):

- Um die Lobbyingaktivitäten zu bündeln, wurden in den 90er Jahren rund um ein oder wenige Grossunternehmen zahlreiche Foren mit beschränktem Zugang gegründet („Transport Network Round Table“, „Automobile Group“).
- Es entstehen immer mehr Verbände, die sich mit einzelnen Themen beschäftigen („business issue groups“). Ein Beispiel dafür ist der „Trans-Atlantic Business Dialogue“ (TABD), der 1995 von der Kommission und dem US State Department mit dem Ziel initiiert wurde, europäische und amerikanische CEOs zusammenzubringen, um Gespräche über internationale Handels- und Regulationsbestimmungen zu führen. Und auch im „European Round Table of Industrialists“ sind im wesentlichen die selben Grossunternehmen vertreten, wie im TABD (z.B. Bayer, Bertelsmann, Siemens, Unilever).
- Kleine, manchmal auch nur temporäre Koalitionen von Grossunternehmen („rich firm clubs“) haben oft stärkeren Einfluss als so mancher etablierte Verband, weil sie es häufig besser schaffen, auf die Einzelheiten einer Materie präzise einzugehen.
- Auch in den Trade Associations hat sich das Machtverhältnis zugunsten der Grossunternehmen verschoben. Während noch in den 1990er Jahren die Entscheidungen von den nationalen Mitgliedsverbänden getroffen wurden, so sind es heute die Grossunternehmen, die den Ton angeben

Viele Grossunternehmen sind somit nicht nur wichtige wirtschaftliche, sondern auch politische Akteure (Lehmann 2003: 12). Diese Entwicklung lässt darauf schliessen, dass ein innerer Zirkel von politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern entsteht (Lehmann 2003: 11f). Europäische Wirtschaftsverbände zeigen somit eine Tendenz besonders auf Grossunternehmen zu setzen.

Das Problem von Verbänden, in denen Grossunternehmen den Ton angeben, besteht darin, dass Grossbetriebe auch eigenes „in-house Lobbying“ betreiben und daher folgendermassen vorgehen können: „wear the EU trade association’s hat when it has an interest in doing so. Conversely, it will undertake its own lobbying action when this is to its advantage. This is known as dual lobbying strategy“ (Lehmann 2003: 13).

Dieses relative hohe Gewicht von Grossunternehmen in Lobbyinggruppen ist wohl nur bei Verbänden mit Zwangsmitgliedschaft oder bei KMU-spezifischen Lobbyingkooperationen (z.B. UEAPME) – denen aber wiederum auf Grossbetriebe fokussierte Verbände gegenüberstehen – abgeschwächt.

#### 4. Resümee

Durch die räumliche und oft persönliche Nähe zu lokalen Entscheidungsträgern mögen KMU auf der Ebene des regionalen Lobbying bevorzugt oder zumindest nicht benachteiligt sein, durch die verstärkte Verlagerung der Regulierungskompetenzen – so nehmen seit den 80er Jahren im Bereich der Transportwirtschaft die harten Gesetzgebungsakte (Verordnungen, Direktiven) auf europäischer Ebene deutlich zu und gegengleich ist eine Reduktion weicher Akte (Stellungnahmen der Kommission, etc.) feststellbar (WZB 2006) – gewinnt aber die Frage des Einflusses auf supranationaler Ebene immer stärker an Gewicht. Insgesamt zeigt sich, dass die Möglichkeiten von KMU, auf nationaler und insbesondere auf supranationaler Ebene ein effektives Lobbying zu betreiben, im Vergleich zu Grossunternehmen erheblich begrenzt sind.

Vor diesem Hintergrund können KMU das Problem nur durch Pooling ihrer Aktivitäten in Kooperationen mildern – aufgrund der Dominanz der Grossbetriebe in den Verbänden ist aber auch diese Strategie nicht immer erfolgreich. Verbleibt das „going public“, der Versuch, für sein Anliegen die breite Öffentlichkeit zu instrumentalisieren – aufgrund der Logik der Reaktion der Öffentlichkeit ist diese Strategie auf jene Themen begrenzt, bei denen mit einem hohen emotionalen involvement der Öffentlichkeit gerechnet werden kann.

#### Literatur

- Bellstedt, H.F. (2003): Zwischen Medien und Politik, in: Fachtagung für Lobbyismus in Deutschland 24.-26. Januar, Berlin, bezogen unter [http://www.boell.de/downloads/demokratie/tagung\\_lobbyismus.pdf](http://www.boell.de/downloads/demokratie/tagung_lobbyismus.pdf)
- Belz, Ch. und Mitarbeiter (1998): Erkenntnisse zum systematischen Beziehungsmanagement, in: Belz, Ch. und Mitarbeiter (Hrsg.): Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen - Wien, 17-126
- Burson-Marsteller (2003): A Guide to Effective Lobbying of the European Commission, <http://www.bmbrussels.be/pdf/GuideEurCom.pdf>
- Burson-Marsteller (2005): The Definitive Guide to Lobbying the European Institutions, <http://www.bmbrussels.be/pdf/GuideEurInst.pdf>
- ehemalige Hunzinger Information AG (2004): [http://www.google.at/search?q=cache:sb5hX0CpWoEJ:www.hunzinger.de/site/geschaefsfelder/pr/geschaefsfelder\\_start.html++site:www.hunzinger.de+action+press+medien+ag&hl=de&lr=lang\\_de&ie=UTF-8](http://www.google.at/search?q=cache:sb5hX0CpWoEJ:www.hunzinger.de/site/geschaefsfelder/pr/geschaefsfelder_start.html++site:www.hunzinger.de+action+press+medien+ag&hl=de&lr=lang_de&ie=UTF-8).
- Farnel, F. (1994): Am richtigen Hebel. Strategie und Taktik des Lobbying, Landsberg/Lech
- Europäische Kommission (2002): Ein offener und strukturierter Dialog zwischen der Kommission und den Interessensgruppen, [http://ec.europa.eu/comm/secretariat\\_general/sgc/lobbies/docs/v\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/comm/secretariat_general/sgc/lobbies/docs/v_en.pdf)
- Kopp, R. (2003): Pluralität in Politik und Gesellschaft, in: Fachtagung für Lobbyismus in Deutschland 24.-26. Januar, Berlin, [http://www.boell.de/downloads/demokratie/tagung\\_lobbyismus.pdf](http://www.boell.de/downloads/demokratie/tagung_lobbyismus.pdf)

- Kriesi, H. (2001): Die Rolle der Öffentlichkeit im politischen Entscheidungsprozess, in: Veröffentlichungsreihe der Arbeitsgruppe „Politische Öffentlichkeit und Mobilisierung“ des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2001/p01-701.pdf>
- Lehmann, W. (2003): Lobbying in the European Union: Current Rules and Practices, hrsg.v. European Parliament, Luxembourg
- Michalowitz, I (2004): EU Lobbying, in: Wissenschaftliche Studien und Position zur Praxis, [http://www.dipa-potsdam.org/w/files/dipapers/dipa\\_paper\\_michalowitz\\_eu\\_lobby.pdf](http://www.dipa-potsdam.org/w/files/dipapers/dipa_paper_michalowitz_eu_lobby.pdf)
- Müller, Ch. A. (2003): (De-)Regulierung und Unternehmertum, St.Gallen
- Pfeffer, J. (1982): Organizations and Organization Theory, Boston - London - Melbourne - Toronto
- Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (2003): The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective, Stanford (Original: 1978, New York)
- Rudolph, H. (2004): Neue Formen der politischen Gestaltung, in: TU-Berlin Forschung aktuell, –/–/74-76
- Van der Straten, W.C. (1989): Lobbying the European Community, in: International Public Relation Review, 12/3/11
- Weingartner, W. (2002): Externes Lobbying am Beispiel des UNHCR Wien, working paper, Wirtschaftsuniversität Wien
- WKO – Wirtschaftskammer Österreich (2006): EU-Lobbying – Praxistipps & Ansprechpartner, [http://portal.wko.at/wk/pub\\_detail\\_file.wk?AngID=1&DocID=467369](http://portal.wko.at/wk/pub_detail_file.wk?AngID=1&DocID=467369)
- Wolfsfelds, G. (1997): Media and Political Conflict. News from the Middle East, Cambridge zit. nach Kriesi 2001
- WZB – Wissenschaftszentrum Berlin (2006): Forschung, Logistik als emergenter Sektor <http://wz-berlin.de/ow/into/projects/logistic.de.htm>