

# Erfolgreiche Lobbyarbeit

Handreichung für BUND-Lobbyisten

# Inhalt

<b>1. Was ist Lobbyarbeit?</b>	<b>3</b>
<b>2. Was macht Lobbying erfolgreich?</b>	<b>4</b>
<b>3. BUND-Lobbyisten – Diplomaten oder „pressure group“</b>	<b>6</b>
<b>4. Anforderungen an gutes Lobbying</b>	<b>8</b>
<b>5. Planungsschema für erfolgreiches Lobbying</b>	<b>9</b>
<b>6. Strategie, Taktik, Evaluation</b>	<b>12</b>
<b>7. Die Novel-Food-Verordnung – Bilanz einer gelungenen Lobbykampagne auf europäischer Ebene</b>	<b>13</b>

## **Impressum**

*Herausgeber:*

Bund für Umwelt und Naturschutz

Deutschland e.V. (BUND)

Am Köllnischen Park 1, 10179 Berlin,

*Fon:* 0 30/27 58 64-0, *Fax:* 0 30/27 58 64-40

Deutsche Sektion von Friends of the Earth

International (FoEI)

Der BUND in Bayern: Bund Naturschutz

*V.i.S.d.P.:*

Dorit Lehrack, Andreas Fußler

*Text:* Dorit Lehrack (Federführung), Michael Böl, Jens Katzek

*Redaktion:* Redaktion: Walter Jungbauer, Walter Schmidt

*Herstellung:* Natur & Umwelt GmbH, Bonn Oktober 1998

*Bestell-Nr.* 45072

# 1. Was ist Lobbyarbeit?

Lobbyarbeit ist Kommunikation mit Entscheidungsträgern oder deren Mitarbeitern, um die politischen Rahmenbedingungen konkret zu beeinflussen. Lobbying arbeitet argumentativ und informativ. Die zu lobbyierenden Themen werden von den jeweiligen Fachgremien erarbeitet und an Lobbyisten weitergegeben. Auf der Ebene der Lobbyarbeit findet daher nicht die inhaltliche Debatte eines zu lobbyierenden Themas statt. Aufgabe der Lobby-Ebene ist es, das zu lobbyierende Thema kommunikativ zu vermitteln.

## 1.1. Lobbying ist Informationsarbeit

Die Aufgabe von Lobbying ist die präzise, wenn auch notwendig perspektivische Information. Dabei ist effektive Lobbyarbeit auch abhängig von der Qualität der zur Verfügung gestellten Information. Bewertungen sind leichter vom Tisch zu wischen als harte Fakten naturwissenschaftlicher wie auch juristischer Natur.

Die Informationen sollten dabei so aufbereitet sein, daß Argumente möglichst wirksam und einleuchtend formuliert sind und den zu lobbyierenden Personen so schnell wie möglich zur Verfügung stehen. Lobbyisten können auf diese Art und Weise so manche Informationslücke bei Entscheidern auffüllen und dadurch Entscheidungen in die vom BUND angestrebte Richtung lenken. Insofern ist Lobbyarbeit eine Dienstleistung.

Lobbying arbeitet nicht mit Druckmitteln. Wer zu stark mit Forderungen auftritt oder in die Rolle des Rechthabenden schlüpft, manövriert sich selbst und den BUND leicht ins Aus.

Lobbyarbeit ist ein Element der Kommunikation des BUND. Andere Kommunikationsinstrumente, die nicht primär argumentativ, sondern konfrontativ ausgerichtet sind und Druck auf Entscheidungsträger ausüben, sind wichtige Bereiche der Arbeit des BUND. Sie sollten allerdings nicht mit Lobbyarbeit verwechselt werden.

## 1.2. Die Radarfunktion von Lobbyisten

Neben der Informationsarbeit, die Lobbying leistet, hat sie eine zweite wichtige Funktion: sie dient als Radar, welcher frühzeitig Entwicklungen, Tendenzen und Trends wahrnimmt, auf die der BUND reagieren muß. Diese Radarfunktion ist für die frühzeitige Akquise und Bewertung relevanter Informationen zu neuen Entwicklungen notwendig, um von seiten des BUND gegebenenfalls intervenieren zu können. Gemeinsam mit bereits vorhandenem Fachwissen sind die Informationen, die durch diese Radarfunktion gewonnen werden, der wichtigste Rohstoff von Lobbyisten.

Sinnvoll ist es insofern, wenn Lobbyisten aufmerksam die Medien verfolgen und auswerten, sowohl bezüglich der Lobbythemen als auch bezüglich der zu lobbyierenden Personen. Um diese Radarfunktion optimal wahrnehmen zu können, sollten sich Lobbyisten zudem nach und nach ein möglichst enges, fein strukturiertes Netzwerk von Beziehungen aufbauen, über die sie Informationen erhalten. Der Aufbau eines solchen Netzes benötigt viel Zeit. Daher ist Lobbyarbeit nicht unbedingt eine kurzfristig zu bewerkstellende Aufgabe.

## 1.3. BUND-Lobbyisten und ihr Handwerkszeug

Lobbyisten sind insofern alle im Haupt- oder Nebenamt politisch Aktiven, die sich öffentlich äußern, beispielsweise Gesetze kommentieren und Änderungen vorschlagen, Stellungnahmen schreiben, mit Gemeindevertretern oder Parlamentariern diskutieren oder kommunale Musteranträge einbringen. Sie alle leisten Lobbyarbeit.

Erfolgreiches Lobbying jedoch braucht Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, ein „spezielles Handwerkszeug“, eine Portion Talent. Lobbyarbeit wird um so überzeugender sein, je engagierter und kompetenter BUND-Lobbyisten die Aufgabe angehen.

Und schließlich: Erfolgreiche Lobbyisten sollen Spaß an der Aufgabe haben.

## 2. Was macht Lobbying erfolgreich?

### 2.1. „Richtige“ Adressaten

Erfolgreiches Lobbying klappt nur, wenn die Adressaten bekannt sind. Dies bedeutet zunächst einmal, daß eine klare Zielgruppenanalyse vorgenommen werden muß: Wer ist der richtige Ansprechpartner? Beschäftigt sich die ins Auge gefaßte Person überhaupt mit dem betreffenden Thema? Fällt es überhaupt in ihr Aufgabengebiet? Dabei kann man sich nicht notwendigerweise auf alte Dossiers oder Datenbanken verlassen, da die konkreten Ansprechpartner möglicherweise gewechselt haben.

Nach dieser Analyse kann es durchaus sinnvoll sein, nicht unbedingt die zu lobbyierende Person direkt anzusprechen, sondern auf Mitarbeiter- oder Referatsebene mit einem Anliegen an die zu lobbyierende Person heranzutreten. Denn die Mitarbeiter oder die Referenten sind meistens die fachlichen Zuträger für Abgeordnete oder Minister.

Außerdem sollte die zu lobbyierende Person insofern „bekannt“ sein, daß ihre Vorstellungen zum Thema oder zum Ziel, das der Lobbyist erreichen will, weitestgehend bekannt ist. Es ist deshalb erforderlich, sich ein möglichst genaues Bild über die Meinung der Träger von (politischen) Entscheidungen zum Lobbythema zu machen, um erfolgreich bei einzelnen zu sein. Bewerbstelligen kann man dies etwa durch genaues Verfolgen der Medienberichte oder Interviews, die jene Entscheidungsträger betreffen. Oftmals wird alleine aus dem, was und worüber Entscheidungsträger reden, deutlich, wofür sie sich engagieren und welche Position sie zu einer bestimmten Frage haben. Die optimale Möglichkeit ist natürlich immer, jemanden aus dem Bekanntenkreis von Entscheidungsträgern zu kennen.

Die Informationen, die an Entscheidungsträger vermittelt werden, müssen dabei auf die Bedürfnisse und Positionen der zu lobbyierenden Person abgestimmt werden, d.h. die Personen sind „dort abzuholen, wo sie stehen“. Ziel ist es schließlich, daß bereits überzeugte oder durch den BUND umgestimmte Politiker ihrerseits Gesinnungsgenossen suchen und (ggf. mit unserer Hilfe) die eigene Meinung zur vorherrschenden machen. Deshalb ist es sinnvoll, möglichst Meinungsführer zu beeinflussen. Erfolgreiches Lobbying muß eine ganze Gruppe (Partei, Fraktion, Frauen im Parlament, BUND-Mitglieder unter den Abgeordneten ...) erreichen. Je größer diese Gruppe ist, desto höher ist die Gewähr, daß unsere Ziele erreicht werden.

### 2.2. Der richtige Zeitpunkt

Die Durchsetzung unserer BUND-Interessen und -Ziele ist einfacher und damit erfolgreicher, wenn die Zeit dafür „reif“ ist. Oft sind es „Skandale“, die für unsere Interessen genutzt werden können. So gelingt es beispielsweise auf dem Hintergrund des BSE-Skandals besser, die Verbraucher über die Risiken der Massentier-Produktion(!) zu informieren und zum Kauf von Bio-Fleisch zu motivieren. Lobbyisten können dann parallel auf dieser „Welle“ durch sachliche Informationen Politiker dazu anregen, eine Verordnung gegen Massentierhaltung voranzutreiben.

Allerdings ist Lobbyarbeit ein langwieriges Geschäft. Sie darf daher nicht erst einsetzen, wenn das Problem ohnehin schon jedermann und jederfrau bekannt ist. Hier ist wieder die Radarfunktion der Lobbyisten gefragt. Frühzeitige Wahrnehmung von Entwicklungen, Analyse der Entwicklungen, begründete Positionsbestimmung und darauf folgende Information der Entscheidungsträger ist hier notwendig.

### 2.3. Ein öffentliches Problembewußtsein – „Leidensdruck“

Je stärker das Lobbyziel gleichzeitig durch eine breite Öffentlichkeit gestützt wird, desto leichter kann es erreicht werden. Je stärker der Druck der Öffentlichkeit, desto bereitwilliger werden Politiker diesem Wählerdruck nachgeben und entsprechende Kompromisse anbieten. Daher ist es immer sinnvoll, die sachlich-informative Lobbyarbeit mit PR-Aktionen zu vernetzen.

## **2.4. Unterstützung durch eine „breite“ Öffentlichkeit**

Je weniger die lobbyierende Interessengruppe einer bestimmten parteipolitischen Ecke oder Richtung zugeordnet werden kann, desto leichter können auch Politiker unterschiedlicher Parteien und Gruppierungen erreicht und überzeugt werden. Daher erfordert erfolgreiches Lobbying die Bildung von – wo immer möglich – breiten Allianzen!

Forderungen, die sowohl von anderen Umweltschutzverbänden, von Kirchen, Gewerkschaften oder von Industrieverbänden gestützt werden, sind leichter durchzusetzen als Forderungen von „isolierten“ Interessengruppen. Solche Allianzen entsprechen auch am ehesten dem Gedanken der Nachhaltigkeit, in dem Umweltschutz, Wirtschaftlichkeit und soziale Aspekte zu einem Dreiklang verbunden werden sollen. Deswegen initiierte der BUND unter anderem die Energieallianz sowie Allianzen wie die zwischen BUND und MISEREOR zum „Zukunftsfähigen Deutschland“

## **2.5. Die Wahrheit und nichts als die Wahrheit**

Glaubwürdigkeit ist eines der wichtigsten Pfunde, mit denen BUND-Lobbyisten wuchern können. Daher müssen die Informationen, die an Entscheidungsträger gehen, hieb- und stichfest sein. Entscheidungsträger müssen sich darauf verlassen können, daß Informationen des BUND auf dem Boden nachprüfbarer Tatsachen und Fakten stehen.

Werden Entscheidungsträger von BUND-Lobbyisten bewußt mit falschen Informationen versorgt, damit Entscheidungen im Sinne des BUND fallen, wird der BUND in kürzester Zeit seine Glaubwürdigkeit und damit seine Einflußmöglichkeit auf umweltpolitische Entscheidungen verlieren.

# 3. BUND-Lobbyisten – Diplomaten oder „pressure group“

Der Erfolg der Lobbyarbeit hängt – auch – von der „Machtposition“ der Interessengruppe in der gesellschaftlichen Hierarchie ab. Der BUND als Interessenvertreter einer stimmlosen Natur hat in der Regel selbst keine unmittelbare Entscheidungsgewalt über die jeweils anstehenden Entscheidungen.

Da das Thema „Umwelt“ in der Öffentlichkeit noch immer als nicht unwichtiges Problemfeld wahrgenommen wird, ist der BUND gleichzeitig ein attraktiver Kooperations- und Gesprächspartner für Politiker. Zudem wirkt der BUND wie ein Megaphon für die Interessen aller, die sich in diesem Verband zusammengefunden haben. Mit etwa 240.000 Mitgliedern hat das BUND-Megaphon eine unüberhörbare Lautstärke. Die Stärke des BUND als gleichwertiger Verhandlungspartner sollte daher weder über- noch unterschätzt werden.

## 3.1. BUND-Lobbyisten als „pressure group“

Wir vom BUND haben das Image einer „pressure group“ und erreichen unsere Ziele in der Regel besser aus dieser Position. Auch wenn BUND-Lobbyisten argumentativ und sachlich arbeiten, werden sie von Dialog-Partnern eher als „pressure group“ betrachtet, die – gestützt durch einen mitgliederstarken Umweltverband – politische Ziele einfordert und weniger aushandelt.

Dieser Eindruck wird noch dadurch unterstützt, daß viele unserer BUND-Positionen, wie beispielsweise unsere Haltung zur Atomenergie, ohnehin nicht kompromißfähig sind, so daß wir bei politischen Entscheidungen oft lediglich zustimmen oder diese ablehnen können, von unseren Positionen jedoch nicht abrücken können.

## 3.2. Lobbyarbeit = Lösungskompetenz?

BUND-Lobbyisten werden (oft) mit der Erwartung konfrontiert, für das aufgezeigte Problem gleichzeitig eine Lösung parat zu haben.

Jedoch: Lobbyarbeit ist nicht notwendigerweise gleichzusetzen mit der Demonstration von Lösungskompetenz. Falls vorhanden, werden BUND-Lobbyisten diese Lösungen anbieten und für ihre Umsetzung werben. Erfolgreich wird dies aber nur sein, wenn die Lösungen politisch realistisch sind, also zum richtigen politischen Zeitpunkt vorge schlagen werden, finanzierbar sind, in angemessenen

Zeiträumen umgesetzt werden können etc. Das jedoch kann und muß der BUND nicht in jedem Fall leisten.

## 3.3. Lobby für Visionen?

BUND-Lobbyisten agieren auch immer als Quer- und Vor-denker. Daher dürfen und müssen sie sich auch für Visionen starkmachen. So hat beispielsweise erfolgreiche Lobbyarbeit zu unserer Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ dazu geführt, daß wir dieses Zukunftsthema fest in der gesellschaftlichen Diskussion dieses Landes verankert haben, ohne jeden politischen Lösungsschritt vorgegeben zu haben.

## 3.4. BUND-Lobbyisten als Verhandlungspartner – wo sind die Fallstricke?

Erfolge in politischen Zielstellungen können BUND-Lobbyisten auch als Verhandlungspartner erreichen. Zunehmend agieren BUND-Aktive in Mediations- und Konfliktlösungsprozessen, wo bei Verhandlungen Spielräume bestehen und Kompromisse mit BUND-Positionen vereinbar sind. Allerdings können sich auch aus kurzfristigen Erfolgen langfristig Fallstricke ergeben. Daher bedarf es einer genauen politischen Einschätzung, bevor Lobbyisten Verhandlungspositionen einnehmen.

Folgende langfristigen Probleme können auftreten:

- Das BUND-Image eines Lobby-Verhandlungspartners mit dem BUND-Image einer „pressure group“ zu verbinden, ist eine schwer steuerbare Gratwanderung; vor allem, wenn Lobbyisten mit den Hauptaktivisten einer PR-Aktion identisch sind, kann es hier auf der Gegenseite zu erheblichen Irritationen kommen
- Die Ressourcen des BUND zur fachkundigen Begleitung angestoßener Verhandlungsprozesse erweisen sich immer wieder als zu begrenzt, als daß wir diese Rolle durchgehend fachkompetent wahrnehmen können.
- Unsere Fachkompetenz ist ebenfalls begrenzt oder nur begrenzt verfügbar.
- Unerwartete Nebenfolgen eines ausgehandelten politischen Ergebnisses müssen vom Gesamtverband mitgetragen werden.

Falls sich der BUND zum Verhandeln entschließt, ist die Rückbindung von Lobbyisten in den Verband unbedingt notwendig und eine entscheidende Sicherheit für einen langfristigen Erfolg des Lobbying. Nur die Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung von Gesprächen mit dem politischen Gegenüber erzeugen die notwendige verbandliche Zustimmung und damit die erneute Auftragserteilung an Lobbyisten (siehe auch: BUNDposition Mediation).

# 4. Anforderungen an gutes Lobbying

## 4.1. Setzen und Besetzen von Themen – gestaltend arbeiten

BUND-Lobbying ist aktiv und reaktiv: Wir werben argumentativ aktiv für Ziele, die der BUND erreichen will, beispielsweise für die Einführung einer ökologischen Steuerreform. Damit gestalten wir bewußt Politik in ihrer ökologischen Ausrichtung. Gleichermaßen reagieren wir auf wichtige, für den BUND profilprägende und einflußbare politische Anlässe, wie beispielsweise gesetzgeberische Vorhaben, denen wir zum Durchbruch verhelfen oder die wir stoppen wollen.

## 4.2. Ziel- und Ergebnisorientierung

Es werden konkrete Lobbyziele für einen bestimmten zeitlichen Horizont formuliert, deren Erreichung nachprüfbar ist.

## 4.3. Klare Verantwortlichkeiten

Für das Thema ist ein Verantwortlicher zu benennen. In der Regel wird das bei Bundesverbandsthemen der zuständige hauptamtliche Fachreferent oder die jeweilige Fachreferentin sein. Im Rahmen der verbandlichen Arbeitsteilung ist auch ein dezentraler Verantwortlicher vorstellbar. Er oder sie koordiniert die Lobbying-Aktivitäten der unterschiedlichen Ebenen zum Thema, sammelt die Informationen und gibt sie an die unterschiedlichen Lobbyisten weiter.

## 4.4. Recherche und Information

Notwendige Recherchen und Informationen müssen Lobbyisten zu Beginn eines Lobbyprojektes vorliegen. Als Mindestanforderung muß es einen begleitenden Plan geben, wie und wann die notwendigen Informationen und Recherche-Ergebnisse zur Verfügung gestellt werden können. Dabei ist es eine der Aufgaben von Lobbyisten, neue Themen frühzeitig wahrzunehmen (Radarfunktion) und an die entsprechenden FachreferentInnen zu vermitteln, zu welchem Thema Recherche und Aufarbeitung von Informationen notwendig ist. Während des Projektes erfolgt eine kontinuierliche Vor- und Nachbereitung sowie Information aller in das Projekt integrierter Lobbyisten und der Entscheidungsgremien des Verbandes über alle wichtigen Aktivitäten. So sind beispielsweise politische Gespräche der Verbandsspitzen gezielt zur Durchsetzung unserer Forderungen und Ziele zu nutzen und entsprechend vor- und nachzubereiten.

## 4.5. Ohne gutes Konzept kein erfolgreiches Lobbying

Lobbythemen bedürfen einer Konzeption. Das Lobbykonzept formuliert neben Zielen und politischen Forderungen bei Einschätzung der Erfolgchancen die wahrscheinlich erfolgreichste Lobbystrategie und legt die wichtigsten Arbeitsschritte und Methoden fest.

Das Lobbykonzept bezieht sämtliche Akteure ein und wird ihnen allen rechtzeitig zur Verfügung gestellt.

## 4.6. BUND-Stärken nutzen – Aktivitäten vernetzen

BUND-Lobbyisten gibt es auf allen Ebenen und in allen Untergliederungen des Verbandes. Wir haben damit ein Politikpotential, das uns die Beeinflussung von Entscheidungsträgern nahezu flächendeckend ermöglicht. Das Lobbykonzept nutzt dieses Potential und gibt allen für die Umsetzung des Themas erforderlichen und zur Verfügung stehenden BUND-Lobbyisten Raum und Chance, in ihrem speziellen Umfeld und mit ihrem Know-How erfolgreich zu lobbyieren.

Dabei darf die gemeinsame Position des BUND zu einem Lobby-Thema nicht verwässert oder verändert werden. Wenn die unterschiedlichen Lobbyisten mit unterschiedlichen Zungen reden, verliert der BUND die für erfolgreiche Lobbyarbeit notwendige Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit.

Die Stärken der Arbeitsteilung zwischen Haupt- und Ehrenamt, sowie Bundesverband und Landesverbänden werden bewußt für den Erfolg des Lobbyings genutzt. Je nach Thema nutzen wir dabei die Klaviatur der möglichen Aktivitäten (von Parlamentarier-Abenden bis zu Abgeordnetengesprächen im eigenen Wahlkreis)



# 5. Planungsschema für erfolgreiches Lobbying

Die Qualität und damit letztlich auch der Erfolg jeder Lobbyaktivität ist in der Planung begründet. Wer hier die größte Zeit investiert, kann auch mit den besseren Resultaten rechnen. Insbesondere muß bei der Planung geklärt werden, mit welchem Aufwand eine Lobbystrategie umgesetzt wird.

## 5.1. Analyse der externen Ausgangssituation

### Der Meinungsmarkt

Der wichtigste erste Schritt besteht in der Analyse, wie es um den Meinungsmarkt zum Thema und im allgemeinen bestellt ist. Ausgehend von der Frage: Wie ist das Meinungsfeld, auf dem der BUND tätig ist oder tätig werden will, zu definieren und abzugrenzen? Dieser Frage nähert man sich unter vier Gesichtspunkten:

- sachlich: Mit welchen Fragestellungen bezüglich des zu lobbyierenden Themas beschäftigt sich der BUND schwerpunktmäßig?
- räumlich: Auf welcher geographisch-politischen Ebene ist das zu lobbyierende Thema zu behandeln (Europa, Deutschland, Bundesland, ...)?
- zeitlich: Wann und wie lange ist das Problem oder die Fragestellung aus der Perspektive der verschiedenen Zielgruppen aktuell?
- persönlich: Welche potentiellen und aktuellen Zielgruppen für Meinungen und Informationen werden angegriffen?

### Die Konkurrenz

Lobbyisten müssen sich darüber bewußt sein, daß sie kein Monopol auf die Information von Entscheidungsträgern haben. Auf dem Meinungsmarkt bewegen sich viele andere Gruppen, die ihre Interessen durchsetzen wollen. Sie zu kennen und festzustellen, auf welchen Gebieten sie aktiv sind und dadurch die Wirkung der BUND-Arbeit einschränken, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Lobbyarbeit.

Die Konkurrenzen können dabei unterschiedlich ausgeprägt sein:

- Konkurrenz um die Kapazität der Informationsaufnahme: Die Adressaten der Lobbyarbeit haben nur eine begrenzte Aufnahmebereitschaft und -fähigkeit. Es muß beachtet werden, was und wer die Aufmerksamkeit für sich beansprucht und wie hier Veränderungen erzeugt werden können (Beispiele: Arbeitslosigkeit, Wahlkampf, Katastrophen ...)
- Konkurrenz um die Problemlösungskompetenz: Adressaten von Lobbyarbeit werden häufig von unterschiedlichen Gruppierungen unterschiedliche Problemlösungsmodelle angeboten. Es ist wichtig, in Erfahrung zu bringen, welche Alternativen gehandelt werden. Vor allem kann hier auch der Versuch unternommen werden, Kooperationspartner zu gewinnen, mit denen der BUND gemeinsam Lösungen entwickelt (andere Umweltverbände, Kirchen, Gewerkschaften, Industrie ...)
- Imagekonkurrenz: Es kann ähnliche Angebote geben, die aufgrund eines ähnlichen Images miteinander konkurrieren (z.B. dem Image anderer Umweltverbänden, des BMU, des UBA ...)
- Leistungskonkurrenz: Wer besetzt das gleiche Thema? Gibt es trotzdem eine „Markenbindung“ der Ansprechpartner?
- Modalitätskonkurrenz: Gibt es Meinungen, die auf dem gleichen Weg transportiert werden (durch Sitzblockaden, Aktionstage, Plakate ...)?

### Die Zielgruppen: die Entscheidungsträger und BUND-Mitglieder

Bei der Lobbyarbeit von Umweltschutzorganisationen sind zwei verschiedene Zielgruppen immer im Blick zu halten. Beide Gruppen verfolgen unterschiedliche Interessen, was zu Interessenkonflikten führen kann. Um dennoch zu kooperativen Lösungen zu kommen, müssen die Gruppeninteressen sorgfältig untersucht werden.

- **Entscheidungsträger:**

Sie stehen im Zentrum der Lobbyarbeit. Sie sind einflußreich in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie sollen ihren Einfluß für die Interessen des BUND geltend machen.

Zu ihnen zählen vor allem auch wichtige MultiplikatorInnen, d.h. informelle und formelle Meinungsführer, Spitzenfunktionäre, Journalisten ...).

- **Mitglieder des BUND:**

Sie stellen Ansprüche an die Lobbyarbeit, was die Besetzung von Themen und auch die Auswahl der Gesprächspartner angeht. Hier haben Lobbyisten die Aufgabe, mit Hilfe ihres „Radars“ Tendenzen, Entwicklungen und Stimmungen im Verband wahrzunehmen, und in ihrer Informationsarbeit Themen sachgerecht und unpolemisch aufbereitet in den Verband einzufüttern.

Da sich nicht alle Mitglieder einer Zielgruppe gleich verhalten, müssen die Zielgruppen - soweit dies möglich ist - noch in weitere Segmente unterteilt werden. Diese Segmente umfassen alle Personen, die sich in mindestens einem Merkmal ähnlich sind, während sie sich in einem anderen Merkmal unterscheiden. Die Zusammenfassung in einem Segment ist möglich, wenn diese Gruppe auf den Einsatz eines Instrumentes gleichartig oder vorhersehbar reagiert.

Mögliche Kriterien dabei könnten sein:

- der sozioökonomische Status: Einkommen, Wohnort, Ausbildung, Beruf, Besitzstand, Familienrolle, Organisationszugehörigkeit ...
- der psychografische Status: Werte, Einstellungen, Ansprüche, ...
- das Verhalten in der Vergangenheit: Stärke der Bindung an den BUND, bisheriges Verhalten, Kontakt zum BUND und zu anderen Verbänden

Sinnvoll wird es dabei sein, über jede der zu lobbyierenden Personen eigene Dossiers zu erstellen. In ihnen sind alle personenbezogenen Informationen festzuhalten. Denn auch wenn im politischen Raum immer wieder der Anspruch zitiert wird: „Was stört mich mein Geschwätz von gestern“, ist das Wissen um frühere Positionen und Initiativen der zu lobbyierenden Person sehr hilfreich für die

Zuspitzung der Lobbyarbeit, da bekannt ist, worauf man bauen kann und wo gegebenenfalls Knackpunkte der Argumentation bestehen (hierzu gehören beispielsweise Pressemitteilungen, Reden, Kleine und Große Anfragen, mündliche Anfragen, verfaßte Artikel, Reden, Reaktionen auf vom BUND eingebrachte Initiativen, Antworten auf Briefe, Gesprächsvermerke über Telefonate etc. Das Abstimmungsverhalten von Bundestagsabgeordneten gehört nicht zu diesen Informationen, da aufgrund des Fraktionszwanges keine Rückschlüsse auf die wirkliche Position des Abgeordneten möglich ist.

### **Informationswege**

Es muß untersucht werden, wie die für die Lobbyarbeit wichtigen Informationen transportiert werden. Der Informationsfluß läßt sich grob in drei Bereiche trennen:

- **Informations-Eingang:**  
eingehende Informationen über aktuelle Fragestellungen und Probleme
- **Informationsverarbeitung:**  
Aufnahme und Verarbeitung von Informationen im BUND
- **Informations-Ausstoß:**  
Wege der Informationen zu den Zielgruppen

Der Informationsfluß geschieht dabei grundsätzlich auf zwei unterschiedliche Arten:

Es gibt indirekte Informationswege, bei denen weitere Organisationen, Medien, externe Personen etc. zwischengeschaltet werden.

Bei der direkten Information handelt es sich um das klassische persönliche Gespräch oder um den persönlichen Brief.

### Andere Institutionen

Neben den bisher schon angesprochenen Gruppen müssen weitere Institutionen und Tatbestände betrachtet werden, die ebenfalls einen Einfluß auf die eigenen Lobbyaktivitäten haben:

- Bund, Länder und Kommunen

Vor allem als gesetzgebende, fördernde und regulierende Institutionen sind sie in der Lage, die Interessen des BUND, aber auch der anderen Interessengruppen durchzusetzen. Hier finden sich viele einflußreiche Entscheidungsträger.

- Konjunkturlage

Das verfügbare Einkommen, die Arbeitslosenquote, die Entwicklung der Steuereinnahmen etc. haben unweigerlich Auswirkungen auf die Erfolgchancen des Lobbying.

- aktuelle gesellschaftliche Diskussion

## 5.2. Die Analyse der internen Ausgangslage

Besonders dieser Punkt wird häufig als selbstverständlich abgetan und daher nicht mit der notwendigen Sorgfalt behandelt.

### Die Politik des BUND

Hier müssen die Visionen, die Ziele und die Positionen, jedoch auch die Traditionen und bisherigen Erfolge und Mißerfolge aufgelistet werden.

### Die Potentiale des BUND

Es ist notwendig, vorurteilsfrei die eigene Finanz- und Personalsituation darzulegen. Aber auch das eigene Know-How und bisherige Angebote müssen aufgelistet werden.

Als weiche Faktoren spielen noch das eigene Image, der Bekanntheitsgrad, die aktuellen Kooperationspartner und die Eingebundenheit in Netzwerke (z.B. Energieallianz, DNR, CEAT ...) eine Rolle.

### Untersuchung der eigenen Aktivitäten

Wie ist die eigene Kostensituation, wie groß die Imageleistung, in welchen Konkurrenzen bewegt man sich, wie verteilen sich Chancen und Risiken eigener Aktivitäten?

## 5.3 Die Formulierung von Lobby-Zielen

Erst jetzt ist es angebracht, sich an die Formulierung von Lobby-Zielen heranzuwagen. Die Ziele werden umso realistischer, je sorgfältiger die Situationsanalyse vollzogen wurde. Die Bestimmung der Ziele beinhaltet noch nicht die Formulierung einer Strategie oder der konkreten Instrumente (Taktik).

Die Art der Lobby-Zielsetzung ist von der gewählten Organisationshierarchie abhängig. Während die oberste Entscheidungsebene primär grundsätzliche Positionen und Basisziele festlegt (Beispiel: BUNDposition Verkehr), sollten auf der zweiten Ebene Funktionsbereichsziele formuliert werden (z.B. Einführung von Stadtbussystemen, Vorrang des ÖPNV, Schaffung von Problembewußtsein ...). Auf der dritten, der operativen Ebene, stehen die Instrumentenziele im Mittelpunkt (Erhöhung der Medienkontakte, Einbeziehung der Mitglieder...).

Die Lobby-Ziele orientieren sich notwendigerweise an den grundsätzlichen Positionen, die auf den unterschiedlichen Ebenen festgelegt werden und richten sich nach ihnen aus. So wird beispielsweise auf der obersten Entscheidungsebene als BUND-Ziel festgelegt, zur Vermeidung von Abfall die Mehrwegquote zu stützen und auszubauen; als Lobbyziel könnte dann beispielsweise formuliert werden, als sinnvolles Instrument eine Abgabe auf Einwegverpackungen zu erreichen.

Ziele müssen dabei in sachlicher und persönlicher Hinsicht formuliert werden. In sachlicher Hinsicht wird festgelegt, welche Inhalte die Lobbyarbeit haben soll. In persönlicher Hinsicht geht es um die Bestimmung der konkreten Zielgruppen oder Zielpersonen für die Umsetzung der Lobbyarbeit.

# 6. Strategie, Taktik, Evaluation

## 6.1. Die Strategieformulierung

Eine Strategie enthält noch keine detaillierten Hinweise auf mögliche Maßnahmen. Diese sind Bestandteil der Taktik. Nur wenn eine Maßnahme eine besondere strategische Bedeutung hat, wird sie Teil der Strategie. So wird sichergestellt, daß die Strategie verdichtet und profiliert Antwort auf die Frage gibt: „Wie gehen wir vor?“.

Eine Strategie ist somit ein Bündel struktureller Überlegungen, wie man mit möglichst geringem Aufwand möglichst effektiv das angestrebte Ziel erreichen kann. Sie enthält folgende Elemente:

- Optionen:  
Wohin können wir gelangen, welche Möglichkeiten haben wir?
- Richtung:  
Von wo wollen wir wohin gehen?
- Kommunikation:  
Wie wollen wir von der Ist-Situation zur Soll-Situation gelangen?

Bei „Kommunikation“ ist zu beachten:

- Zielgruppe:  
Wen wollen wir erreichen?
- Kernaussage:  
Was ist unsere Botschaft? Wie soll sie vermittelt werden? Wie positionieren wir uns auf dem Meinungsmarkt?
- Umsetzung:  
Wie setzen wir die Kommunikation ein?

## 6.2. Die Überprüfung der Lobbystrategie

Bevor nun die Lobbystrategie in Taktik umgesetzt, d.h. in Instrumente übersetzt wird, ist es notwendig, die bisherige Konzeptionierung zu bewerten. Folgende Prüffragen sollten dabei an die Konzeptionierung gestellt werden:

- Ist die Analyse lückenlos?
- Wurde die Situationsanalyse durch unrealistisches Wunschdenken verzerrt?
- Sind die Zielgruppen vollständig beschrieben und ihre Interessen lückenlos erfaßt?

- Sind unsere Botschaften für die Zielgruppen wichtig und sind sie angemessen formuliert? Sind sie widerspruchsfrei? Ist eine klare Positionierung für uns erreichbar?
- Sind die Ziele logisch abgeleitet?
- Sind die Ziele nach den Ebenen und nach der Priorität gegliedert? Sind sie überprüfbar?
- Ist die Strategie aus den Vorüberlegungen logisch abgeleitet?
- Ist die Konzeption problemgerecht und realistisch?
- Wird die Lobbyarbeit unseren Interessen dienen, ohne daß wir an Profil verlieren?
- Reichen unsere Potentiale (Personen, Finanzen, Zeit und Fachkompetenz) zur Umsetzung aus?

## 6.3. Umsetzung der Strategie in die Taktik

Aufgrund der strategischen Überlegungen sind nun die konkreten taktischen Instrumente zu entwerfen und umzusetzen, mit denen das Lobbying betrieben wird.

## 6.4. Evaluation des Lobbying

Lobbying-Maßnahmen haben Reaktionen zur Folge - auch wenn die Reaktion ist, daß nicht reagiert wird. Als Reaktionen sind nicht nur direkte Antworten zu werten, sondern auch indirekte, wie beispielsweise Verhaltensänderung, Produktumstellung, Thematisierung der lobbyierten Problematik etc.

Die Reaktionen sind festzuhalten und als Ergebnis der Lobbyaktion niederzuschreiben. Hier können auch zusätzliche Informationen in die Dossiers einfließen, die zu den einzelnen Zielgruppen oder Zielpersonen angelegt worden sind.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich zudem Rückschlüsse für zukünftige Lobbyaktionen ziehen.

# 7. Die Novel-Food-Verordnung – Bilanz einer gelungenen Lobbykampagne auf europäischer Ebene

Die EU-Kommission hat im Juni 1992 einen Vorschlag für eine Verordnung über neuartige Lebensmittel und Lebensmittelzutaten („Novel-Food-Verordnung“) vorgelegt, um die Art und Weise des Inverkehrbringens gentechnisch veränderter Lebensmittel und Lebensmittelzutaten sowie die Kennzeichnung dieser Produkte zu regeln. Eine solche Verordnung war nicht zuletzt deshalb notwendig, weil das bis dato bestehende Rechtssystem (die EU-Freisetzung-Richtlinie 90/220/EWG) nur die Genehmigung lebensfähiger Organismen vorsah, nicht jedoch Produkte, die aus solchen Organismen hergestellt worden sind (insofern war die Anti-Matsch-Tomate immer genehmigungspflichtig; nicht jedoch der daraus gewonnene Ketchup). Das Wort Kennzeichnung kam in dem Vorschlag der Kommission nicht vor.

Die ersten Entwürfe der Verordnung wurden bereits 1989 innerhalb der Kommission diskutiert. Unsere Lobby-Arbeit hat bereits hier angesetzt (damals noch durch die Beratung des Europäischen Gewerkschaftsbundes EGB, der als „interessierter Kreis“ in die internen Beratungen eingebunden war).

In den darauf folgenden Jahren wurden alle wesentlichen Elemente einer effektiven Lobby-Arbeit berücksichtigt (Kontinuität der Arbeit oder „langer Atem“, Kombination aus Lobby- und Kampagnenarbeit, Beeinflussung verschiedener Entscheidungsebenen und Akteure, Fachkompetenz, Einsetzen der Lobby-Arbeit zu einem frühen Zeitpunkt des Entscheidungsfindungsprozesses).

Einflüssebenen waren:

- Wirtschafts- und Sozialausschuss (WSA)
- Europäisches Parlament  
(1. Lesung, 2. Lesung, Vermittlungsausschußverfahren)
- Ministerrat (über das BMG)
- Bundestag und Bundesrat  
(Ziel: Druck auf die Bundesregierung)
- Verbraucherverbände (Ziel war eine gemeinsame und/oder abgestimmte Vorgehensweise)

Ziel der Aktivitäten war es, eine Verordnung zu bekommen, in der die folgenden Prinzipien festgeschrieben werden sollten: (siehe Tabelle Seite 14)

Obwohl die Novel-Food-Verordnung in der gegenwärtigen Form das BUND-Ziel der vollständigen Kennzeichnung gentechnisch veränderter Lebensmittel nur teilweise umsetzt, wäre ohne die intensive Lobbyarbeit des BUND und anderer Nichtregierungs-Organisationen eine weitaus schlechtere Verordnung zu erwarten gewesen.

Das Ergebnis zeigt, daß gute Lobbyarbeit ein wesentliches Instrument ist, um Entscheidungsträger dazu zu bewegen, umwelt- und verbraucherschutzbezogene Aspekte in die Politik zu integrieren. Je besser die Qualität seiner Lobbyarbeit ist, desto stärker wird der BUND zu einer zukunftsfähigen Entwicklung beitragen können.

<b>Ziel</b>	<b>Ergebnis</b>
Mehr Transparenz der Entscheidungsfindung	Die Struktur und Besetzung des Wissenschaftlichen Lebensmittelausschusses wurde modifiziert (dennoch keine Beteiligung von Umwelt- und Verbraucher-Verbänden)
Stärkere Beteiligung der Öffentlichkeit	(wurde nicht erreicht)
Breiter Geltungsbereich der Verordnung (incl. Enzyme und Zusatzstoffe)	Risikoabschätzungs-Methoden bei der Zulassung von Zusatzstoffen müssen vergleichbar zur NFV sein Es soll eine eigenen Enzym-Verordnung geben.
Umfangreichere Kennzeichnung	Beschränkung der Kennzeichnung auf solche Produkte, die sich von konventionellen Produkten unterscheiden.  Die Einschränkung, die noch von seiten des Ministerrates vorgebracht worden ist, nachdem sich die Lebensmittel „signifikant“ zu unterscheiden haben, wurde aufgehoben. Dies ist insofern wichtig, weil bereits im Vorfeld abzusehen war, daß der Begriff „signifikanter Unterschied“ zu unpräzise ist.  Lebensmittel müssen auch dann gekennzeichnet werden, wenn lediglich ihre „landwirtschaftlichen Charakteristika“ verändert wurden.  Eine „Positivkennzeichnung“ ist möglich. Damit sind Hersteller und Handel in der Lage, auf ihren Produkten damit zu werben, daß diese „gentechnik-frei“ sind.
Ein Genehmigungsverfahren (kein Anmeldeverfahren)	(wurde nicht erreicht) Kennzeichnung gilt jedoch auch für Produkte, die nur angemeldet wurden
Bei den Zulassungskriterien ist zu berücksichtigen, ob es sich bei dem neuen Produkt vorwiegend um eine Anpassung der Lebensmittel an die Erfordernisse einer industriellen Verwertung und Verarbeitung handelt oder um eine Verbesserung der Lebensmittelqualität.	(wurde nicht erreicht)