

Leseseprobe aus

Thorben Prenzel

# Lobbyarbeit für Profis

Ein Handbuch für die  
Landes- und Bundespolitik



**WOCHEN  
SCHAU  
VERLAG**

**Dieses Buch  
will ich  
haben!**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© WOCHENSCHAU Verlag,  
Dr. Kurt Debus GmbH  
Frankfurt/M. 2019

[www.wochenschau-verlag.de](http://www.wochenschau-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Gesamtherstellung: Wochenschau Verlag  
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier  
Zeichnungen: Claudia Weber  
Band 1: Lobbyarbeit für Einsteiger  
ISBN 978-3-7344-0842-7 (Buch)  
**E-Book** ISBN 978-3-7344-0843-4 (PDF)  
Band 2: Lobbyarbeit für Profis  
ISBN 978-3-7344-0862-5 (Buch)  
**E-Book** ISBN 978-3-7344-0863-2 (PDF)

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort zur Neuauflage</b> .....                                 | <b>5</b>  |
| <b>1. Einleitung</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>2. Vorüberlegungen zum Thema Lobbyarbeit</b> .....               | <b>11</b> |
| <b>3. Zielgruppen der politischen Lobbyarbeit</b> .....             | 17        |
| 3.1 Koordinaten eines Politikers .....                              | 18        |
| 3.2 Organisationsstruktur innerhalb der Parteien .....              | 23        |
| 3.4 Rolle der Verwaltung im politischen Prozess .....               | 28        |
| 3.5 Charakteristika der Verwaltung .....                            | 31        |
| 3.6 Aufbau und Struktur der Verwaltung .....                        | 36        |
| 3.7 Weitere Akteure .....   | 40        |
| 3.8 Fazit .....   | 43        |
| <b>4. Der Gesetzgebungsprozess</b> .....                            | 45        |
| 4.1 Die vorinstitutionelle Ebene .....                              | 46        |
| 4.2 Die verwaltungstechnische Ebene .....                           | 54        |
| 4.3 Die politische Ebene .....                                      | 59        |
| 4.4 Fazit .....   | 69        |
| <b>5. Eine Lobbystrategie für die Bundes- und Landesebene</b> ..... | 71        |
| 5.1 Vision und Hauptziele definieren .....                          | 72        |
| 5.2 Formale Analyse .....   | 75        |
| 5.3 Inhaltliche Analyse .....                                       | 77        |
| 5.4 Stakeholder-Analyse .....                                       | 78        |
| 5.5 Arbeitsziele .....  | 80        |
| 5.6 Bildung einer Position .....                                    | 80        |
| 5.6 Aufbau von Bündnissen .....                                     | 83        |
| 5.7 Planung der Aktivitäten .....                                   | 84        |
| 5.8 Abschluss und Auswertung .....                                  | 86        |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>6.</b> | <b>Netzwerke aufbauen und pflegen</b> .....                 | 89  |
| 6.1       | Sinn und Zweck von Netzwerken .....                         | 90  |
| 6.2       | Netzwerke aufbauen .....                                    | 93  |
| 6.3       | Netzwerke pflegen .....                                     | 98  |
| <b>7.</b> | <b>Die direkte Lobbyarbeit – Entscheider erreichen</b> ..   | 107 |
| 7.1       | Frames setzen .....   | 108 |
| 7.2       | Storytelling nutzen .....                                   | 114 |
| 7.3       | Politiker gezielt erreichen .....                           | 120 |
| <b>8.</b> | <b>Das Lobbygespräch</b> .....                              | 129 |
| 8.1       | Die VAW-Grundlagen für erfolgreiche<br>Lobbygespräche ..... | 130 |
| 8.2       | Der elegante Gesprächseinstieg .....                        | 140 |
| 8.3       | Gesprächsführung mit der Triple-A-Methode .....             | 144 |
| 8.4       | Der elegante Gesprächsausstieg .....                        | 156 |
| 8.5       | Fazit .....   | 157 |
| <b>9.</b> | <b>Abschluss</b> .....                                      | 159 |
|           | <b>Literatur</b> .....                                      | 160 |

## Vorwort zur Neuauflage

Seit der Veröffentlichung des Handbuchs „Lobbyarbeit konkret“ sind inzwischen mehr als zwölf Jahre vergangen. Seitdem berate ich Vereine und Verbände, Initiativen und Stiftungen und gebe Seminare zum Thema. Zeit für eine Neuauflage.

### Eine Anleitung für die Praxis

Für viele ist Lobbyarbeit ein Buch mit sieben Siegeln. Selbst gestandene Lobbyisten sind sich nicht immer sicher, was sie gerade tun. Es fehlt ein systematischer Ansatz und nicht selten eine Strategie – von einer Erfolgskontrolle ganz zu schweigen. Dieses Buch bündelt meine Erfahrungen, die ich in mehr als 20 Jahren in der nationalen und internationalen Politik gewinnen konnte. Es bietet eine Handlungsanleitung, um die Gesetzgebung auf Landes- und Bundesebene zu beeinflussen, zeigt Wege der Entscheidungsfindung und Einflussmöglichkeiten sowie Gesprächs- und Argumentationsmuster, um Entscheider zu überzeugen. Kurz: Dieses Buch liefert eine Anleitung, wie effektive Lobbyarbeit aussieht.

### Eine Neuauflage in zwei Büchern

Parallel zu diesem Buch erscheint „Lobbyarbeit für Einsteiger“, ebenfalls im Wochenschau Verlag. Dieses beschreibt die Lobbyarbeit auf regionaler Ebene und stellt dar, wie lokale Entscheider aus Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit vom eigenen Thema überzeugt werden können.

### Danke

An dieser Stelle noch ein großes Dankeschön an alle, die mir in der Zusammenarbeit und auf meinen Seminaren Ideen und Anregungen für dieses Buch gegeben haben. Insbesondere danke ich meinen Gesprächspartnern aus Politik und Verwaltung für

---

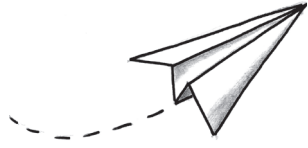
\* Lobbyarbeit für Einsteiger: ISBN 978-3-7344-0842-7.

ihre Erfahrungsberichte und meinem eigenen Verband, den ich als Vorsitzender viele Jahre führen durfte.

Dr. Thorben Prenzel

## 1. Einleitung

Lobbyarbeit ist die Kunst, seine Interessen in den politischen Prozess einzubringen. Auf nationaler Ebene konkurriert man dabei mit einer Vielzahl anderer Akteure. Jeder Politiker und jede Politikerin erhält täglich eine Vielzahl von Einladungen, Gesprächsanfragen, Broschüren, Hintergrundinformationen und vieles mehr. Nicht selten türmen sich die Stapel meterhoch und auch das E-Mail-Postfach quillt regelmäßig über. Um in diesem Wust nicht unterzugehen, müssen Sie sich genau überlegen, wie Sie mit Ihrem Thema auffallen können. In diesem Buch finden Sie mehr dazu:



- In dieser Einleitung werden die wesentlichen Begriffe erläutert.
- Das zweite Kapitel befasst sich mit der Rolle der Lobbyarbeit im politischen Prozess. Lobbyarbeit ist gewollt und sinnvoll. Problematisch wird es, wenn Ressourcen und Einflussmöglichkeiten ungleich verteilt sind.
- Um Lobbyarbeit sinnvoll betreiben zu können, müssen Sie Ihre Zielgruppen kennen und verstehen. Im dritten Kapitel werden deshalb die Akteure und deren Sichtweisen erläutert.
- Das vierte Kapitel beschreibt die politischen Entscheidungsprozesse auf bundes- und landespolitischer Ebene. Dabei ist der eigentliche Gesetzgebungsprozess nicht einmal das Wichtigste. Relevanter sind die internen Abläufe, bevor ein Thema in den politischen Gremien beraten wird.
- Mit diesen Kenntnissen können Sie Ihre eigene Strategie für Ihre Lobbyarbeit entwickeln. Diese ist unbedingt nötig, denn Zeit ist immer knapp. Den Leitfaden zum Aufbau einer effektiven Lobbystrategie liefert das fünfte Kapitel.
- In den beiden folgenden Kapiteln schildert Mittel und Wege zur Umsetzung dieser Strategie. Das sechste Kapitel er-

läutert, wie das eigene Thema an die Zielgruppen herangebracht werden kann. Im siebenten Kapitel wird eine Struktur für Lobbygespräche vorgestellt. Denn das direkte Gespräch ist das wichtigste Instrument im Werkzeugkasten des Lobbyisten.

- Im letzten Kapitel finden Sie abschließende Hinweise und weiterführende Literaturhinweise.

Nutzen Sie das Buch als Nachschlagewerk oder gehen Sie es Schritt für Schritt durch. Beides funktioniert gleichermaßen. Professionelle Lobbyarbeit agiert auf vielen verschiedenen Ebenen. Lassen Sie sich nicht entmutigen! Mit diesem Buch können Sie Licht ins Dickicht schlagen.

### **Lobbyarbeit, Public-Affairs, Public-Relations**

Für Ihre Lobbyarbeit können Sie auf eine Reihe von Unternehmen, Verbänden und Einzelpersonen zurückgreifen, die professionelle Hilfe versprechen. Gute Agenturen sind allerdings rar und nicht billig. Falls Sie bei Ihrer Arbeit die Dienste einer Agentur zu Hilfe nehmen wollen, sollten Sie wissen, welche Leistungen die verschiedenen Unternehmen bieten. Deshalb gilt es, zuerst einmal die verschiedenen Begriffe zu klären.

Ob Lobbyarbeit, Public Affairs oder Public Relations, die Begrifflichkeiten sind schwierig zu definieren. Vor allem im professionellen Bereich gibt es eine Reihe von Akteuren, die unterschiedliche Schwerpunkte anbieten. Viele versprechen auch, alle Ansatzpunkte gleichermaßen zu bedienen. Lobbyarbeit im engeren Sinne bedeutet, direkt auf Entscheider und die Gesetzgebung einzuwirken. Lobbyagenturen werben in ihrem Portfolio mit ihren politischen Kontakten und Einflussmöglichkeiten. Versucht man, eine Agentur zum Thema Lobbyarbeit zu finden, landet man häufig auch bei Public-Affairs-Firmen. Public Affairs ist die bewusste und aktive Kommunikation mit der politischen Öffentlichkeit. Was genau die politische Öffentlichkeit ist, darüber gibt es viele Definitionen. Einfach ausgedrückt ist es der Raum, in dem zwischen dem politischen System und den



Bürgern sowie anderen gesellschaftlichen Teilsystemen vermittelt wird. Public Relations ist die bewusste und aktive Kommunikation mit der allgemeinen Öffentlichkeit, direkt oder über die Medien. Ein Teilbereich davon ist die klassische Pressearbeit, die in der Regel in größeren Verbänden und Unternehmen durch einen Pressesprecher oder eine Pressesprecherin getätigt wird. Wobei noch wichtig zu wissen ist, dass bei Public Relations die Sichtweise auf das Unternehmen oder den Verband wesentlich ist. Es soll ein Image kreiert werden, welches den Blick auf die Gesamtheit des Unternehmens oder des Verbandes lenkt. Die klassische Pressearbeit versucht hingegen, ein Thema durch Artikel oder sonstige Beiträge an Journalisten und Redaktionen zu vermitteln.

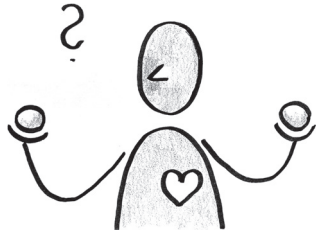


#### Überblick: Begrifflichkeiten

Für Ihre Arbeit als Lobbyist sind diese Definitionen noch aus einem anderen Grunde wichtig. Es reicht nicht, nur die Entscheider in Politik und Verwaltung anzusprechen. Sie benötigen auch die Unterstützung der Öffentlichkeit, das heißt, der Presse und der Bevölkerung. Kooperieren Sie deshalb eng mit den Menschen aus Ihrer Öffentlichkeitsabteilung. Wenn Sie alleine

arbeiten, müssen Sie diese Zielgruppen zumindest mit bedienen können.

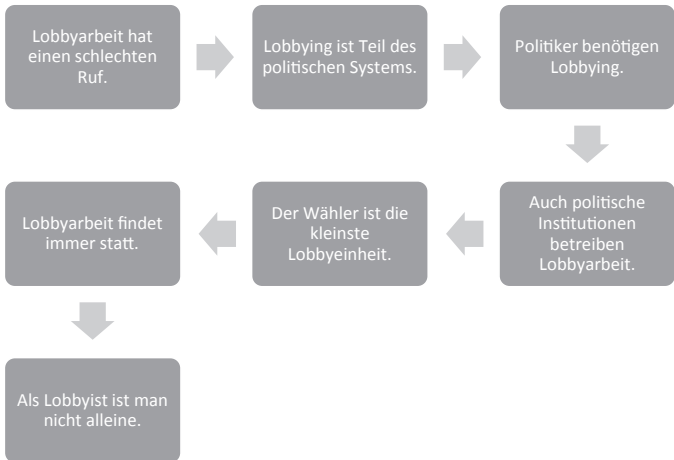
Sollten Sie professionelle Hilfe in Anspruch nehmen (müssen), machen Sie sich vorab klar, welche Zielgruppe für Ihr Thema von Bedeutung ist. Möchten Sie sich eher auf die politische Entscheidungsebene konzentrieren, dann ist die klassische Lobbyagentur für Sie wichtiger. Brauchen Sie auch die Öffentlichkeit für Ihr Thema, ist eine Public-Relations-Agentur wahrscheinlich besser, wobei in den letzten Jahren die Unterscheidung fast schon hinfällig geworden ist. Viele Unternehmen scheuen sich, den negativ besetzten Begriff Lobbyarbeit zu verwenden. Außerdem nimmt das Englische in der deutschen Sprache einen immer größeren Raum ein. Wahrscheinlich wird es in nicht allzu ferner Zukunft nur noch Public-Relations-Agenturen geben. Das hört sich auch professioneller an.



## 2. Vorüberlegungen zum Thema Lobbyarbeit

Als Lobbyist sind Sie ein natürlicher Teil des politischen Systems. Politik braucht Lobbying. Aber natürlich haben unterschiedliche Lobbygruppen auch unterschiedliche Einflussmöglichkeiten.

Wenn Sie das Buch „Lobbyarbeit für Einsteiger“ schon gelesen haben, kennen Sie bereits die zehn Grundregeln für die Lobbyarbeit. Diese fließen hier ein und werden für die Bundes- und Landesebene spezifiziert und weiterentwickelt. Die folgenden Vorüberlegungen sollen dazu dienen, dass Sie sich Ihrer Rolle bewusst werden.



### Übersicht: Vorüberlegungen zum Thema Lobbyarbeit

#### Lobbyarbeit hat einen schlechten Ruf

Lobbyarbeit hat nicht umsonst einen schlechten Ruf. Oft ist von einem Staat im Staate die Rede: Bürger hätten keine Möglichkeiten mehr, Einfluss zu nehmen, und Politiker seien abhängig von den Lobbygruppen, vor allem vom starken Einfluss der Industrievetreter. Die Politik habe kapituliert, oder noch schlimmer, mache gemeinsame Sache mit der Industrie. Bürgerinnen und Bürger hätten das Nachsehen, ihre Interessen würden nicht mehr berücksichtigt. Und so weiter und so fort. Dieses bei vielen Menschen vorherrschende Gefühl hat durchaus seine Berechtigung. Das Problem in der Lobbyarbeit ist das Machtgefälle. Große Player mit enormen Ressourcen im Hintergrund haben

natürlich ganz andere Möglichkeiten als kleinere Akteure. Trotzdem sollten die Einflussmöglichkeiten Letzterer nicht unterschätzt werden. Es gibt viele Möglichkeiten, seine Sichtweisen in den politischen Prozess einzubringen. Wenn Sie als Lobbyist arbeiten oder arbeiten wollen, müssen Sie sich über Ihre Rolle im Klaren sein. Deshalb finden Sie hier und im weiteren Buch Argumente, warum Lobbyorganisationen ein wichtiger Teil des politischen Systems sind.

### **Lobbying ist Teil des politischen Systems**

Das Ideal der Demokratie, die interessenlose Vertretung des Volkes im Parlament, war schon immer eine Illusion. Selbst im Frankfurter Paulskirchen-Parlament vertraten die Abgeordneten die Interessen ihrer Wählergruppen, auch wenn das gemeinsame Interesse an der Errichtung einer Demokratie die Abgeordneten zusammengeschweißt hat. Ein modernes Parlament ist eine Institution, um einen friedlichen Ausgleich zwischen verschiedenen Interessen zu ermöglichen. Diese Interessen werden durch die Parteien repräsentiert, aber auch durch Gruppen in den politischen Prozess eingebracht. Durch letztere Akteure können eine Vielzahl von Sichtweisen in den politischen Entscheidungsprozess integriert werden, die allein durch die Parteien nicht abgebildet werden würden. Der Gesetzgeber hat auf diese Notwendigkeit für zusätzlichen Input reagiert. So finden sich im Grundgesetz Regeln für die Vereinstätigkeit, es gibt Steuerprivilegien für Verbände und es gibt im legislativen Prozess beispielsweise auch das Mittel der Verbandsanhörung.

### **Politiker benötigen Lobbying**

Schaut man in den Tagesplan eines Politikers, sieht man die vielfältigen Aufgaben, die täglich anfallen. In Sitzungswochen steht nicht nur der eigene Ausschuss an, sondern es gibt auch noch Sitzungen von zwei oder drei Nebenausschüssen. Kaum ein Politiker ist mehr in der Lage, die Folgen einer Entscheidung (oder einer Nicht-Entscheidung) in der Gesamtheit zu überblicken. Dafür wird externer Sachverstand benötigt, welchen Lobby-

gruppen liefern. Zudem sind gewählte Politiker nur selten Fachexperten. Ein Politiker wird in der Regel nicht für sein Fachwissen gewählt. Er sitzt im Landtag oder im Bundestag, weil er es geschafft hat, Menschen von seiner Person zu überzeugen. Es gibt natürlich auch Fälle, in denen Menschen aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen gewählt werden. Aber selbst dann sind diese in der Regel nicht nur für ein Thema zuständig, sondern sitzen in verschiedenen Ausschüssen und müssen sich mit verschiedenen Themen beschäftigen.

Als Lobbyist liefern Sie Informationen und Fachwissen an Politiker und Politikerinnen. Die Lobbyarbeit ist Teil des politischen Systems. In der Regel kennen Politiker die Rahmenbedingungen Ihrer Arbeit. Er oder sie weiß zumeist sehr genau, mit wem er man zu tun hat.

### **Auch politische Institutionen betreiben Lobbyarbeit**

Genau wie einzelne Politiker und Politikerinnen betreiben auch die politischen Institutionen Lobbyarbeit in eigener Sache. So vertreten beispielsweise die Mitglieder des Bundesrats in erster Linie die Interessen der Länder. Die Vertreter der Bundesländer können über die Fachministerkonferenzen oder die Ministerpräsidentenkonferenz die Bundesebene beeinflussen. Auch die Kommunen haben ihre eigenen Verbände, über die sie Vorschläge und Initiativen in den Prozess einbringen. Hinzu kommen zahlreiche Wege abseits des Gesetzgebungsprozesses. Die Ministerpräsidenten der Länder haben beispielsweise traditionell eine bedeutende Stellung im politischen System Deutschlands. Diese nutzen sie auch in informellen Netzwerken.

### **Der Wähler ist die kleinste Lobbyeinheit**

Jeder Abgeordnete fühlt sich in erster Linie seinem Wahlkreis verpflichtet. Schließlich sind die Wählerinnen und Wähler des eigenen Wahlkreises ausschlaggebend für die Bewertung der

Arbeit und damit für die Wiederwahl. Die Erwartungen an einen Wahlkreisabgeordneten sind hoch. Das reicht von der Lösung ganz realer Alltagsprobleme über die Ansiedlung von Unternehmen oder den Ausbau der Infrastruktur bis hin zu bundespolitischen Themen, die aktuell diskutiert werden. Im Landes- oder bundespolitischen Prozess ist deshalb jeder Abgeordnete auch Lobbyist für seinen Wahlkreis, um beispielsweise Aufmerksamkeit für bestimmte lokale Probleme zu bekommen oder Fördermittel zu erhalten.

### **Lobbyarbeit findet immer statt**

In jedem Gesetzgebungsverfahren gibt es zahlreiche Einflussmöglichkeiten für externe Interessen, von Anhörungen bis hin zu Stellungnahmen, die jedes Gesetzgebungsverfahren begleiten. Daneben existieren eine Reihe von informellen Meinungsbildungsprozessen in den Abgeordnetenbüros, der Fachwelt, der Öffentlichkeit und so weiter. So entsteht ein kontinuierlicher Strom an Informationen und Austausch, der das Verfahren beeinflusst. Diese Informationsflüsse sind integraler Bestandteil moderner Politik. Je mehr Interessen in eine Entscheidung einbezogen wurden, desto legitimer ist die Entscheidung insgesamt. Dies ist ein wesentliches Merkmal moderner Demokratie. Lobbyisten sorgen im Interessenwettbewerb für eine zusätzliche Sichtweise. Ihre Expertise wird benötigt.

### **Als Lobbyist ist man nicht allein**

Es gibt eine Vielzahl von Akteuren, die im politischen System aktiv sind: andere Unternehmen, Gewerkschaften, Kirchen, NGOs, Wirtschafts- und Verbraucherverbände, Berufsverbände, Sozialverbände etc. Sie als Lobbyisten sind nur ein kleines Rädchen im System und können dieses kleine Rädchen ein Stückchen weit in die richtige Richtung drehen. Mehr nicht! In welche Richtung sich das gesamte System dreht, kann man nie genau vorhersagen. Seien Sie also nicht enttäuscht, wenn Sie mit Ihrem Thema nicht durchkommen. Bleiben Sie dran und versuchen Sie es einfach weiter. Mit der Zeit wird sich der Erfolg einstellen.