

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Determinanten des Legislativen Lobbying in Brüssel**  
**– Erste empirische Ergebnisse**  
von Kerstin Liehr-Gobbers

Nr. 37 ▪ September 2003



Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de



## **Vorwort**

Lobbying in Brüssel ist eine notwendige, aber auch eine sehr herausfordernde Aktivität von Unternehmen und ihren Interessenvertretungen. Die Frage nach den Determinanten des Erfolges ist nahe liegend, bleiben doch zahlreiche Anstrengungen letztlich wirkungslos. Der Hintergrund dieses Arbeitspapiers ist eine empirische Untersuchung zum Lobbying von Genossenschaften auf europäischer Ebene. Dahinter steht erstens die Tatsache, dass nur rudimentäre Informationen über die besonderen Governancestrukturen von Genossenschaften in der Öffentlichkeit vorhanden sind. Die Entwicklung professioneller externer Kommunikationsstrategien ist also anzuregen, um dieser Organisationsform den Stellenwert zu verschaffen, der ihrer aktuellen Problemlösungsfähigkeit entspricht. Zweitens hat die lange Entstehungsgeschichte des Statuts der Europäischen Genossenschaft zum Ausdruck gebracht, dass es den genossenschaftlichen Interessenvertretungen nicht gelang „mit einer Stimme“ zu sprechen, was auch dadurch bedingt ist, dass sich das „Genossenschaftsverständnis“ in den einzelnen Mitgliedsstaaten der EU unterscheidet.

Bevor auf die Besonderheiten des genossenschaftlichen Lobbyings eingegangen werden kann, sind also die allgemeinen Erfolgsfaktoren für Lobbyingmaßnahmen zu erforschen. Kerstin Liehr-Gobbers tat dies auf der Basis der Erkenntnisse der theoretischen Lobbying-Forschung sowie durch eine Befragung von in Brüssel tätigen Lobbyisten. In diesem Arbeitspapier stellt sie die Anlage der Untersuchung, den methodischen Hintergrund sowie die Ergebnisse der ersten Auswertungen vor. Diese sind interessant und einige von ihnen vermögen zu überraschen. Weitere Erkenntnisse werden der interessierten Öffentlichkeit bald vorgestellt werden. Die Arbeit ist in das IfG-Forschungscluster „Die Genossenschaftsidee heute“ einzuordnen. Kommentare sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Inhaltsverzeichnis .....	5
Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis .....	9
1 Notwendigkeit und Zielsetzung der Untersuchung.....	10
2 Lobbying im ökonomischen Kontext.....	11
2.1 Begriffsabgrenzung und Akteure des Lobbying.....	11
2.2 Relevanz des Lobbying in Brüssel für genossenschaftliche Akteure .....	14
2.3 Lobbying im Rahmen der Neuen Politischen Ökonomie .....	16
2.4 Lobbying im Lichte der Informationsökonomie.....	17
2.4.1 Die asymmetrische Informationsverteilung als Begründung und Problem des Lobbying.....	17
2.4.2 Reduktion der Unsicherheit in Abhängigkeit von informations- ökonomischen Eigenschaftskategorien.....	18
2.5 Lobbying als Dienstleistungsprozess .....	20
3 Datenerhebung und Stichprobe .....	22
3.1 Vorgehen bei der Datenerhebung .....	22
3.2 Charakteristika der Stichprobe.....	26
4 Empirische Ergebnisse der Untersuchung .....	29
4.1 Zielbedeutung und –erreichung .....	29
4.2 Potenzialdimension .....	36
4.2.1 Organisationale Ressourcen .....	38
4.2.2 Finanzielle und physische Ressourcen .....	40
4.2.3 Humane Ressourcen .....	43
4.2.4 Netzwerk Ressourcen .....	44
4.2.5 Image und Reputation.....	47
4.2.6 Informationelle Ressourcen.....	49
4.2.7 Strategie- und Zielplanung .....	51
4.2.8 Vermarktung.....	53
4.3 Prozessdimension.....	54
4.3.1 Interaktionsverhalten .....	55
4.3.2 Engagement .....	58
4.3.3 Kommunikations- und Interaktionskanäle.....	60
4.3.4 Individualisierung.....	62

4.3.5 Vertrauenswürdigkeit .....	66
4.3.6 Wettbewerbsverhalten .....	69
4.3.7 Abhängigkeit.....	70
5 Zusammenfassende Thesen und Ausblick .....	72
Literaturverzeichnis .....	74
Anhang.....	81

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Informationsaustausch im strategischen Dreieck .....	14
Abb. 2: Stellung der Informationsasymmetrie im grundsätzlichen Ursache-Wirkungs- Zusammenhang .....	17
Abb. 3: Phasen des Lobbying .....	21
Abb. 4: Herkunft der nationalen Interessengruppen .....	26
Abb. 5: Stichprobenbeschreibung .....	27
Abb. 6: Übersicht über die Befragten genossenschaftlicher Interessenvertretung in Brüssel .....	27
Abb. 7: Zielbedeutungen und Zielerreichungsgrade im Vergleich .....	31
Abb. 8: Zielerreichungsgrade nationaler und europäischer Interessengruppen im Vergleich .....	32
Abb. 9: Zielerreichungsgrade der Interessengruppen in Abhängigkeit eines Verbindungsbüros in Brüssel .....	33
Abb. 10: Zielerreichungsgrade von genossenschaftlichen und anderen privat- wirtschaftliche Interessen vertretende Organisationen im Vergleich .....	34
Abb. 11: Erfolgseinstufung der genossenschaftlichen Interessengruppen im Vergleich	35
Abb. 12: Mittelwerte über die Bedeutung der einzelnen Potenziale .....	38
Abb. 13: Übermittelte Inhalte in Abhängigkeit der Nationalität und der Branchenstruktur .....	40
Abb. 14: Finanzielle Ressourcen .....	41
Abb. 15: Finanzielle Ressourcen in Abhängigkeit eines Verbindungsbüros in Brüssel	42
Abb. 16: Personelle Ressourcen .....	43
Abb. 17: Gründe für das Eingehen von Allianzen .....	45
Abb. 18: Netzwerk Ressourcen .....	46
Abb. 19: Image und Reputation .....	48
Abb. 20: In der Regel konsultierte Generaldirektionen .....	49
Abb. 21: Informationelle Ressourcen .....	50
Abb. 22: Strategie- und Zielplanung .....	52
Abb. 23: Signaling-Aktivitäten .....	54
Abb. 24: Bedeutung einzelner Prozesselemente .....	55

Abb. 25: Interaktionsverhalten.....	57
Abb. 26: Engagement.....	59
Abb. 27: Kommunikations- und Interaktionskanäle.....	60
Abb. 28: Relative Häufigkeiten in Abhängigkeit des Individualisierungsgrads.....	63
Abb. 29: Hierarchiestufen der in der Regel konsultierten Entscheidungsträger.....	64
Abb. 30: Vertrauenswürdigkeit.....	67
Abb. 31: Anteil informeller und formeller Kontakte am Gesamtkontakt.....	68
Abb. 32: Wettbewerbsverhalten.....	69
Abb. 33: Abhängigkeiten.....	70



## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Eigenschaftskategorien.....	19
Tab. 2: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Personelle Ressourcen.....	44
Tab. 3: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Netzwerk-Ressourcen.....	47
Tab. 4: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Image und Reputation.....	48
Tab. 5: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Informationelle Ressourcen.....	51
Tab. 6: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Strategie- und Zielplanung.....	52
Tab. 7: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Interaktionsverhalten.....	57
Tab. 8: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Engagement.....	59
Tab. 9: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Interaktions- und Kommunikationskanäle.....	61
Tab. 10: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Individualisierung (bzgl. Zuständigkeit).....	65
Tab. 11: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Vertrauenswürdigkeit.....	68
Tab. 12: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Abhängigkeit.....	71

# 1 Notwendigkeit und Zielsetzung der Untersuchung

Bis zu 80% der wirtschaftspolitischen Entscheidungen in den Mitgliedstaaten werden heutzutage von der Europäischen Union (EU) vorgegeben oder bestimmt, was den Handlungsspielraum europäischer Unternehmen nachhaltig zu strukturieren, d. h. zu öffnen aber auch zu verengen, vermag. Infolgedessen liegt ein strategisches Interesse für Unternehmen - und somit auch bei den im Rahmen des Forschungsprojekts im Mittelpunkt stehenden Genossenschaften - in der Bestimmung der Faktoren, die den Erfolg der Beeinflussung der gesetzgebenden Arbeit determinieren. Die Literatur zum Lobbying ist durch eine politikwissenschaftliche Perspektive geprägt. Ökonomische Betrachtungen dagegen liegen bislang nur vereinzelt vor. Zwar konnten in Fallstudien bereits einige Faktoren identifiziert werden, die sich im Rahmen des Lobbying als wichtig für das Ergebnis der Lobby-Tätigkeit erwiesen haben. Eine Theoriegestützte umfassende Analyse der Erfolgsfaktoren im Lobbying wurde bislang aber noch nicht durchgeführt. Zum Schließen dieser Forschungslücke dient als theoretische Basis die Neue Institutionenökonomik (NIO). Auf dieser Grundlage und anhand von Erkenntnissen aus dem Dienstleistungsmarketing sowie aus Studien und Expertengesprächen werden Faktoren herausgearbeitet, die für ein erfolgreiches Lobbying bestimmend sein können.

Im Rahmen dieser Arbeit soll Eurolobbying als die Tätigkeit des Lobbying in Brüssel und nicht als eine bestimmte Kategorie von Akteuren, wie etwa der Begriff „Verbandsforschung“ - der in der Literatur bislang schwerpunktmäßig im Zusammenhang mit Lobbying genannt wurde - vermuten lässt. Da bei dieser Auffassung des Lobbying der Prozess des Lobbying unter Vernachlässigung der übermittelten Inhalte im Vordergrund steht, verhalten sich Interessengruppen laut BUHOLZER in ihren Lobby-Aktivitäten branchenübergreifend ähnlich.<sup>1</sup> Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist also eine internationale und branchenübergreifende Untersuchung.

Hierzu werden im zweiten Kapitel zunächst kurz die theoretischen Grundlagen der empirischen Untersuchung dargestellt. Gegenstand des dritten Kapitels ist die Erörterung des Vorgehens bei der Erhebung der Daten, bevor im vierten Kapitel erste empirische Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt werden. Die Arbeit schließt mit zusammenfassenden Thesen bezüglich des Erfolgs und der ihn bestimmenden Faktoren im Eurolobbying. Darüber hinaus wird weiterer Forschungsbedarf in diesem Themengebiet aufgezeigt, der im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht abschließend bearbeitet werden konnte.

---

<sup>1</sup> Demnach liegt der Fokus der Arbeit auf dem Verhalten der Interessengruppen und weniger auf den spezifischen Inhalten der einzelnen Gruppierungen.

## 2 Lobbying im ökonomischen Kontext

### 2.1 Begriffsabgrenzung und Akteure des Lobbying

Lobbying unterliegt sowohl in der Literatur als auch in der Praxis einem recht heterogenen Begriffsverständnis. Im Rahmen dieser Arbeit soll unter Lobbying das gezielte Einwirken auf Entscheidungsträger und -prozesse durch Weitergabe nicht allgemein zugänglicher Informationen an die politisch-administrativen Akteure zur Durchsetzung von Branchen-, Verbands- oder Unternehmerinteressen verstanden werden.<sup>2</sup>

Die im Lobbying erbrachte Leistung besteht vor allem in der Generierung und Weitergabe von „Informationen“, die den externen Beratungsbedarf der politisch-administrativen Akteure befriedigen sollen. Dabei beinhaltet jedes Anliegen und Interesse, welches an die Entscheidungsträger herangetragen wird, laut KÖPPL zwei Dimensionen: Zum einen die objektive Information und zum anderen die mit dieser Information einhergehende Motivation des Kommunizierenden und damit sein eigenes Interesse. Demnach kann das Einbringen von Informationen in die Politik nie als selbstlos bezeichnet werden, da es sich immer auch um Interessenartikulationen handelt.<sup>3</sup>

Die Entscheidungsträger wiederum benötigen diese Informationen um Entscheidungen zu treffen, an denen sie sich letztendlich messen lassen müssen. Zudem sichern sich die politisch-administrativen Akteure somit gegen mögliche anschließende Proteste Einzelner ab, indem sie möglichst alle Interessenstandpunkte in das Verfahren einbeziehen.<sup>4</sup> Je umfassender der Informationsinput also berücksichtigt wird, umso erfolgreicher kann das politische System funktionieren. Insofern kann Lobbying als subjektive Politik(er)beratung bezeichnet werden.<sup>5</sup> Die übermittelten Leistungen reichen dabei von Informationen über den Wählerwillen über branchenspezifisches Know-how bis hin zum Aufzeigen von Konsequenzen und Rückwirkungen administrativ-politischer Entscheidungen auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Strauch, R. (1996). Im Gegensatz zum Legislativen Lobbying steht beim Fonds-Lobbying weniger die Beeinflussung der Gesetzgebung, welche die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln setzt, im Vordergrund. Vielmehr hat letzteres vor allem zum Ziel am EU-Finanzkuchen zu partizipieren.

<sup>3</sup> Vgl. Köppl, P. (1998), S. 28 f.

<sup>4</sup> Auf diese Weise können sich die europäischen Institutionen vorzeitig ein Bild davon machen, mit welchen Widerständen sie aus einzelnen Branchen rechnen müssen. Darüber hinaus können sie somit bereits im frühen Stadium Fragen klären oder Ängste und Vorurteile abbauen.

<sup>5</sup> Dabei wies bereits Cassel daraufhin, dass diese subjektive Beratung der Lobbyisten teils in Konkurrenz mit der objektiven Beratung von Wissenschaftlern steht, vgl. Cassel, S. (2001), S. 111. Darüber hinaus kann die von Entscheidungsträgern gegenüber Wissenschaftlern zu beobachtende Beratungsresistenz gegenüber den Lobbyisten nicht bestätigt werden. Der Grund könnte darin liegen, dass Unternehmen und ihre Verbände – dank ihrer extremen Praxisnähe – häufig viel stärker in der Wirklichkeit stecken, als mancher politischer Plan im Bereich der Wirtschaft, vgl. Nickel, U. (1998).

Zur Gruppe der für das Eurolobbying grundsätzlich relevanten Organe zählen im Rahmen der politischen Akteure das Europäische Parlament sowie der Ministerrat<sup>6</sup> und als bürokratische Akteure die europäische Kommission. Während diese drei aufgrund ihrer Entscheidungskompetenz die eigentlichen Adressaten der Euro-Lobbyisten<sup>7</sup> darstellen, nehmen der Wirtschafts- und Sozialausschuss (WSA) sowie der Ausschuss der Regionen (AdR) als sog. institutionalisierte Interessengruppenvertretungen in der Rolle eines Mittlers eher eine untergeordnete Stellung beim Lobbying ein.<sup>8</sup> Daher sollen im Folgenden lediglich die Kommission, das Parlament sowie der Ministerrat kurz vorgestellt werden.

Die *Europäische Kommission* ist die Exekutive der EU, welche sich aus 20 Kommissaren, deren Generaldirektionen sowie deren zuständigen Sachbearbeiter zusammensetzen.<sup>9</sup> Dabei handeln auch sie eigennutz orientiert (vgl. Kapitel 2.1), wobei ihr Macht- und Prestigegewinn abhängig von den von ihnen vorzuweisenden Integrationsfortschritten ist.<sup>10</sup> Aufgrund ihres legislativen Initiativmonopols wird die Kommission als der „klassische Anlaufpunkt“ von Interessengruppen bezeichnet.<sup>11</sup> Die Lobby-Aktivitäten gegenüber der Kommission gelten deshalb als besonders effektiv, da 80 % der von der Kommission weitergeleiteten Regulierungsentwürfe keinen wesentlichen Änderungen mehr unterliegen.<sup>12</sup>

Das *Europäische Parlament* ist das einzige von den Bürgern in der EU demokratisch legitimierte Organ der EU, welches jedoch lange Zeit über keine nennenswerten Entscheidungsbefugnisse verfügte.<sup>13</sup> Im Rahmen des Binnenmarktprogramms (Einführung des Zusammenarbeits- und Zustimmungsverfahrens) und des Maastrichter Vertrags (Einführung des Mitbestimmungsverfahrens) wurden seine Mitbestimmungsrechte allerdings schrittweise erweitert.<sup>14</sup> Hiermit einhergehend ist eine ansteigende Aktivität der Interessengruppen auch gegenüber den Abgeordneten des Parlaments zu beobachten. Mangels eines Initiativrechts bieten die Kontakte zu den Parlamentariern jedoch lediglich eine Chance, regulative Vorschläge der Kommission zu verhindern bzw. zu modifizieren.

Das bedeutendste Recht des *Ministerrats* ist die Rechtsetzungskompetenz. Dabei setzt er sich in Abhängigkeit von dem Beratungsgegenstand aus den Ressortministern der

---

<sup>6</sup> Gemäß GREENWOOD sollte dem Rat die größte Beachtung beim Lobbying zukommen, jedoch sollte dies vor allem auf nationaler Ebene geschehen „The main access to decision-making in the Council [...] is via the national route“, Greenwood, J. (1997), S. 31. Damit spielt dieser Weg letztendlich im Bereich des Eurlobbying eine eher untergeordnete Rolle.

<sup>7</sup> Lobbyist, Interessenvertreter und Interessengruppe haben im Folgenden denselben Bedeutungsgehalt, vgl. ausführlicher zum methodologischen Individualismus Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1999), S. 37.

<sup>8</sup> Vgl. Schley, N. (1995), S. 342.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu ausführlich Köppl, P. (1998), S. 24 f.

<sup>10</sup> Vgl. Nienhaus, V. (1996), S. 126.

<sup>11</sup> Vgl. Fischer, K. (1997), S. 49.

<sup>12</sup> Vgl. Teuber, J. (2001), S. 147.

<sup>13</sup> Vgl. Witte, K. (1995), S. 61 und zu weiteren Einzelheiten Weindl, J. W., W. (1999), S. 40 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Jacobs, F. (1998), S. 212 f.

jeweiligen Mitgliedsstaaten zusammen. Im politischen Prozess erfüllen die Mitglieder des Ministerrats eine doppelte Rolle. Einerseits sind sie als Ratsmitglieder die Gesetzgeber auf europäischer Ebene. Andererseits sind sie als Angehörige der Regierung der jeweiligen Nationalstaaten für die Umsetzung der supranationalen Entscheidungen verantwortlich.<sup>15</sup>

Kommissionsbeamte und Politiker in Brüssel stehen im täglichen Kontakt mit Lobbyisten, in dem Wissen, dass diese Beziehungen zum gegenseitigen Vorteil sind.<sup>16</sup> Zwar haben die politisch-administrativen Akteure auf der einen Seite und die Interessenvertreter auf der anderen Seite jeweils unterschiedliche Interessen, zur Verwirklichung dieser sind sie jedoch aufeinander angewiesen.<sup>17</sup> Damit kann das Verhältnis zwischen Lobbyist und Entscheidungsträger als eine wechselseitige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung bezeichnet werden, womit Lobbying als ein kalkulierter politischer Tauschprozess verstanden werden kann.<sup>18</sup>

In der Konsequenz ist der Lobbyist Anbieter und Nachfrager zugleich. So bietet er den europäischen Institutionen sein Know-how an. In der Rolle des Nachfragers ist er an der Umsetzung seiner getroffenen Maßnahmen in eine entsprechende Gesetzesvorlage interessiert. Ebenso sind die europäischen Entscheidungsträger Nachfrager und Anbieter zugleich. So sind sie bei der Umsetzung ihrer Aufgaben auf externes Know-how angewiesen. Aufgrund ihrer Entscheidungskompetenz sind sie andererseits in der Lage, den Interessengruppen eine ihren Interessen gemäße Gesetzesvorlage auszuarbeiten.

Da allerdings im Zuge dieser Arbeit Lobbying als Tätigkeit der Interessenvermittlung verstanden wird, soll der Lobbyist als Sender von Informationen im Folgenden als Anbieter und die politisch-administrativen Akteure als Empfänger dieser Informationen als Nachfrager bezeichnet werden.

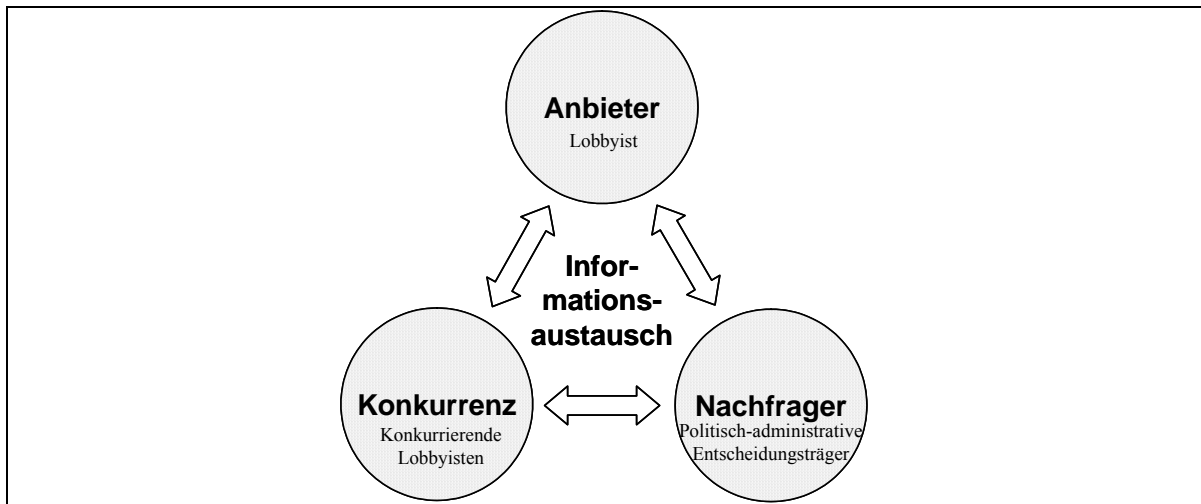
---

<sup>15</sup> Dort verfolgen sie wie auch die Abgeordneten des Europäischen Parlaments als „politische Unternehmer“ das Ziel der Wiederwahl, welches die Gewinnung von möglichst vielen Wählerstimmen gewährleisten soll, vgl. Sobania, K. (2000), S. 46.

<sup>16</sup> Vgl. Köppl, P. (1998) Köppl, P. (1998), S. 21.

<sup>17</sup> Vgl. Mayntz, R. (1993), S. 45.

<sup>18</sup> Vgl. Köppl, P. (1998), S. 8.



*Abb. 1: Informationsaustausch im strategischen Dreieck<sup>19</sup>*

Dabei findet das Lobbying in Brüssel nicht im luftleeren Raum statt. Vielmehr stehen die eigenen Informationen im Wettbewerb mit den Informationen anderer Interessengruppen. Somit muss die Sichtweise von Anbieter und Nachfrager um den Akteur Konkurrent erweitert werden (vgl. Abb. 1).

## **2.2 Relevanz des Lobbying in Brüssel für genossenschaftliche Akteure**

Neben der ohnehin bestehenden Notwendigkeit für Unternehmen Einfluss auf die, ihr Handlungsumfeld bestimmenden, europäischen Institutionen zu nehmen, gibt es für Genossenschaften noch weitere besondere Gründe sich in Brüssel in Form von Lobbying zu engagieren.

So besteht zum einen das Problem, dass die Rechts- und Organisationsform der Genossenschaft in Europa oft wenig bekannt ist.

Genossenschaftliche Unternehmen bzw. ihre Vertretungen bemängeln häufig, dass die politisch-administrativen Akteure in Brüssel über die Genossenschaftsidee zu wenig informiert sind bzw. sich sogar ein falsches Bild von dieser Rechts- und Organisationsform machen.<sup>20</sup> In der Konsequenz werden das spezifische Wesen und die konkreten Bedürfnisse genossenschaftlicher Unternehmen bei der Politikgestaltung nur mangelhaft beachtet. Zudem wird kritisiert, dass die Anhörung von Genossenschaften bzw. deren Vertreter bei für sie relevanten Rechtsetzungsinitiativen keine gängige Praxis ist. Aus diesem mangelnden Verständnis heraus kann es weiterhin passieren, dass

<sup>19</sup> Das Verhältnis von Nachfrager, Anbieter und Konkurrenz bezeichnet OHMAE als strategisches Dreieck, vgl. Ohmae, K. (1982), S. 92. Backhaus und Weiber bezeichnen es auch als Marketing-Dreieck, vgl. Backhaus, K./Weiber, R. (1989), S. 3.

<sup>20</sup> Vgl. Kommission, E. (2001), S. 32.

genossenschaftliche Modelle in Bereichen, wo sie großen Nutzen versprechen, nicht entsprechend gefördert werden.<sup>21</sup>

Zum anderen liegt der Lobbying-Bedarf auch in dem Erhalt der verschiedenen Genossenschaftsverständnisse innerhalb der EU begründet.

So haben es die unterschiedlichen Rechtsrahmen der einzelnen Mitgliedsstaaten bislang ermöglicht, die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Länder hinsichtlich der Rolle ihrer Genossenschaften zu berücksichtigen. Während z. B. in Deutschland eine Genossenschaft ausschließlich die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder zum Ziel hat<sup>22</sup>, sind Genossenschaften anderer Länder, wie z. B. Frankreich zwar auch wirtschaftlichen, darüber hinaus aber vor allem sozialen oder auch politischen Zielen verpflichtet.<sup>23</sup> Zwar wurde – nach 10 Jahren Verhandlungszeit – in dem 2003 verabschiedeten europäischen Genossenschaftsstatut (SCE) die Vereinbarkeit der unterschiedlichen genossenschaftlichen Strömungen sichergestellt, so dass das aus den jeweiligen Notwendigkeiten der einzelnen Mitgliedsstaaten erwachsene Genossenschaftsverständnis bestehen bleiben kann.<sup>24</sup> Dennoch wird durch die grenzüberschreitende Tätigkeit von Genossenschaften in der EU ein Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Genossenschaftsformen hervorgerufen werden.<sup>25</sup> Zudem wird das SCE in spätestens fünf Jahren von der Kommission erneut auf seine Zweckmäßigkeit hin überprüft werden, um eventuelle Anpassungen zu vollziehen.

Um den Erhalt des eigenen und bewährten Genossenschaftsmodells auch in Zukunft zu sichern, darf demnach, trotz der postulierten Vereinbarkeit verschiedener Rechtsformen durch das Statut, nicht vernachlässigt werden sich auch weiterhin in Form von Lobbying auf nationaler und europäischer Ebene hierfür einzusetzen.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 32.

<sup>22</sup> Vgl. zum mitteleuropäischen Genossenschaftskonzept Theurl, T. (2002).

<sup>23</sup> Vgl. zum Konzept der Économie Sociale weitergehend Münkner, H.-H. (1995).

<sup>24</sup> Angesichts der sehr unterschiedlichen Genossenschaftsrechte bzw. -modelle in den einzelnen Mitgliedstaaten wird in der Verordnung über das Statut der Europäischen Genossenschaft an vielen Stellen auf das Recht des jeweiligen Sitzmitgliedstaates der SCE verwiesen. Dies hat zur Folge, dass es keine einheitliche Rechtsform der europäischen Genossenschaft geben wird, sondern dass die in den unterschiedlichen Mitgliedstaaten registrierten SCE auf unterschiedlicher Rechtsgrundlage tätig werden.

<sup>25</sup> Vgl. u. a. <http://www.oegv.volksbank.at/oegv/newspress/presseraum/1059985404.html> (03.09.2003). Jedes Mitgliedsland wird bemüht sein, durch attraktives Recht die Europäische Genossenschaft von der Registrierung in seinem Hoheitsgebiet zu überzeugen. Denn jeder Staat wird vermeiden wollen, dass sich seine nationalen Genossenschaften in eine Europäische Genossenschaft mit Sitz in einem anderen Mitgliedsstaat umwandeln, da sie dort günstigere Rechtsbedingungen vorfinden, als im eigenen Land.

<sup>26</sup> Dabei werden die Genossenschaften in Brüssel auf europäischer Ebene insbesondere durch zwei übergreifende Interessengruppen, dem CCACE (Comité de Coordination des Associations de Coopératives de l'UE) und dem ICA Europe (International Co-operative Alliance) sowie durch die acht Sektorverbände ACME (Association des Assureurs Coopératifs et Mutualistes Européens - Versicherungswirtschaft), CECODHAS (Comité Européen de Coordination de l'Habitat Social - Wohnungswirtschaft), CECOP (Confédération Européenne des Coopératives de Production et Travail (Produktivgenossenschaften), COGECA (Comité Général de la Coopération Agricole – Agrarwirtschaft), GEBC (Groupement Européen des Banques Coopératives – Banken), UEPS (Union Européenne des Pharmacies Sociales, Mutualistes et Coopératives – Pharmazie), UGAL (Association of

### 2.3 Lobbying im Rahmen der Neuen Politischen Ökonomie

Lobbying wird im ökonomischen Kontext insbesondere im Rahmen der Neuen Politischen Ökonomie (NPÖ) diskutiert. Die NPÖ vereint verschiedene Ansätze, die von einer Analogie zwischen Markt und demokratischer Politik ausgehen und ökonomische Verhaltensmodelle auf den politischen Bereich übertragen.<sup>27</sup> Dabei stehen Handlungen von Politikern, Bürokraten sowie Interessengruppen im Vordergrund. Allen politisch-administrativen Entscheidungsträgern ist gemein, dass ihr persönlicher Nutzen aus der Erlangung höherer Posten, Prestige oder Macht resultiert. Bei ihrer Nutzenmaximierung unterliegen sie jedoch verschiedenen Restriktionen. So sind die vom Volk gewählten Politiker auf ihre Wiederwahl angewiesen, während der Handlungsspielraum der Bürokraten, als Auftragnehmer für die Umsetzung der von den Politikern bestimmten Inhalte, von der Größe des zur Verfügung stehenden Budgets bestimmt wird.<sup>28</sup> Neben den beiden Untersuchungsbereichen der Politiker und Bürokraten bilden Interessengruppen den dritten Teil politökonomischer Ansätze. Jedoch beleuchtet vor allem dieser Bereich der NPÖ einen der Zielsetzung dieser Arbeit entgegen gesetzten Fokus. So konzentriert er sich vor allem auf alloкатive Fragestellungen und auf das Phänomen des rent-seeking und damit negativen Aspekte der Einflussnahme von Interessengruppen.<sup>29</sup> SAMUELS und MERCURO zeigen jedoch, dass die Charakterisierung des rent-seeking als per se „wasteful“, d. h. als Ressourcenverschwendung, nicht zutrifft.<sup>30</sup> Tatsächlich wird aus zahlreichen empirischen Untersuchungen die Erkenntnis gewonnen, dass die Einflussnahme von Unternehmen auf Gesetzesvorschläge Ressourcenverschwendung Seitens des Staates sogar verhindern kann.<sup>31</sup> Denn staatliche Eingriffe können nur dann effektiv wirken, wenn sie verhältnismäßig, sachgerecht und konstruktiv sind. Demnach kann und muss Lobbying im Vorfeld politischer Entscheidungen Sachverstand in politische Prozesse sowohl auf nationaler als auch zunehmend auf europäischer Ebene einbringen. In Anbetracht der Fragestellung reicht die NPÖ demnach als alleiniges Analyseinstrument nicht aus.

---

Retailer Owned Wholesaler of Europe – Gewerbe) sowie EUROCOOP (European Community of Consumer Cooperatives - Verbraucher).

<sup>27</sup> Vgl. Sobania, K. (2000), S. 7.

<sup>28</sup> Weitere Nebenbedingungen liegen in dem Einfluss von Interessengruppen sowie in der Kontrolle durch die Medien, welche die Öffentlichkeit über eventuelles Fehlverhalten von den politischen Entscheidungsträgern aufklärt, vgl. Perschau, O. D. (1997), S. 192.

<sup>29</sup> Vgl. Buholzer, R. (1998b), S. 96.

<sup>30</sup> Vgl. Samuels, W./Mercuro, N. (1984), S. 60 ff.

<sup>31</sup> Vgl. hierzu auch Köppl, P. (1996).

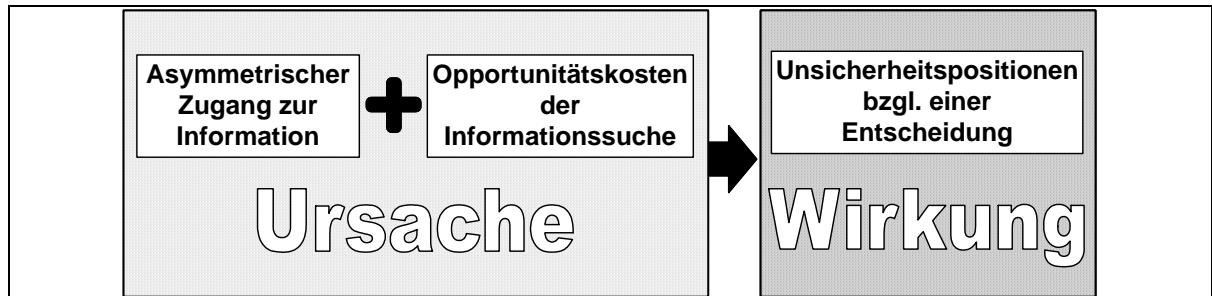


## 2.4 Lobbying im Lichte der Informationsökonomie

### 2.4.1 Die asymmetrische Informationsverteilung als Begründung und Problem des Lobbying

Der hohe Informationsbedarf der europäischen politisch-administrativen Entscheidungsträger bietet den Interessengruppen in Brüssel ein relativ hohes Einflusspotenzial. Denn die EU-Institutionen weisen systembedingt einen Mangel an Informationen auf,<sup>32</sup> da ihnen der vergleichsweise große bürokratische Unterbau der Mitgliedsländer fehlt.<sup>33</sup> Damit können Interessengruppen – weit mehr noch als auf nationaler Ebene – den Informationsmangel hinsichtlich Expertenwissens und dem Wissen um konkrete Situationen zeit- und kosteneffizient ausgleichen.<sup>34</sup>

Aufgrund der Vielzahl von in Brüssel tätigen Lobbyisten führen deren Aktivitäten allerdings zugleich zu einer Informationsüberlastung und Zeitknappheit der Adressaten.<sup>35</sup> Darüber hinaus verursachen die zu ungunsten der politisch-administrativen Akteure verteilten Informationen bei den Entscheidungsträgern Unsicherheit, nicht nur bezüglich der Leistung, sondern auch in Bezug auf den Lobbyisten im Speziellen bzw. der Interessenvertretung im Allgemeinen.



*Abb. 2: Stellung der Informationsasymmetrie im grundsätzlichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang  
(Quelle: McLachlan, C. (1999), S. 26)*

Um diese Unsicherheit zu reduzieren, müssen die politisch-administrativen Akteure Informationen über die Interessengruppe beschaffen. Dieses sog. Screening<sup>36</sup> verursacht Transaktionskosten (z. B. Such- und Zeitkosten, Durchführungs- und Kontrollkosten) auf Seiten der Entscheidungsträger (vgl. Abb. 2). Da sowohl Budget als auch Zeit bei den

<sup>32</sup> Den wichtigsten Produktionsfaktor der Kommission stellt damit Information dar, vgl. Buholzer, R. (1998b), S. 101.

<sup>33</sup> Vgl. Nollert, M. (1996), S. 649.

<sup>34</sup> Vgl. Köppl, P. (1998), S. 20.

<sup>35</sup> Die politisch-administrativen Entscheidungsträger sind die Adressaten derer, die durch Lobbying an dieser Entscheidung Interesse haben.

<sup>36</sup> Im Rahmen des Screening (Informationsbeschaffung) bemüht sich die schlechter informierte Partei aktiv um eine Verbesserung ihres Informationsstandes.

politisch-administrativen Akteuren knapp bemessen sind, besteht für den Lobbyisten die Gefahr, dass die Entscheidungsträger aus Kostengründen auf die Transaktion, d. h. die Kontaktaufnahme, den Austausch und damit die Berücksichtigung von Informationen im Entscheidungsprozess, verzichten.<sup>37</sup>

Um dennoch eine effektive Einflussnahme zu garantieren, muss in der Flut der Informationen gewährleistet sein, dass die eigene Information beim Entscheidungsträger ankommt und in den Entscheidungsprozess einfließt. Der Lobbyist muss also Zugang zu den für sein Anliegen relevanten Entscheidungsträgern haben, um damit sicherzustellen, dass seine Argumente bei der Vorbereitung einer Entscheidung im politisch-administrativen System gehört und damit potenziell berücksichtigt werden.

Zur Analyse und Behebung der Unsicherheit auf Seiten der Entscheidungsträger stehen im Weiteren vor allem Aspekte der Informationsökonomie im Vordergrund der Betrachtung.<sup>38</sup>

#### **2.4.2 Reduktion der Unsicherheit in Abhängigkeit von informationsökonomischen Eigenschaftskategorien**

Eine gezielte Reduktion der Unsicherheit muss sich an den Leistungseigenschaften des Lobbying ausrichten. Denn die Merkmale der angebotenen Leistung determinieren in hohem Maße die Beurteilungsmöglichkeiten und –verhalten der politisch-administrativen Adressaten.

Bei der Eigenschaftsbeurteilung von Austauschgütern bzw. –leistungen ergeben sich drei Typen asymmetrischer Information, die die subjektiven Schwierigkeiten der Marktpartner bei der Beurteilung der transaktionsrelevanten Eigenschaften der Leistungen wieder spiegeln. Diese lassen sich – in Anbetracht der verschiedenen Möglichkeiten der Qualitätsbeurteilung von Nachfragern – in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften unterteilen, wobei der Grad an Informationsasymmetrie und damit der Unsicherheit mit steigendem Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zunimmt.<sup>39</sup>

- Sucheigenschaften liegen dann vor, wenn die Leistung bereits vor der Transaktion aus Sicht der schlechter informierten Partei vollständig beurteilt werden kann.

---

<sup>37</sup> Hier wird die Annahme getroffen, dass die Entscheidungsträger versuchen werden, ihre Beschaffungstransaktion (in Form von externem Know-how, Informationen über den Wählerwillen, etc.) möglichst kostenminimal durchzuführen bzw. zu koordinieren.

<sup>38</sup> Zentrales Anliegen der Informationsökonomie ist die Überwindung von Informationsasymmetrien und damit der Unsicherheit bezüglich der Informationssuche, vgl. Kaas, K. P. (1995a), S. 4.

<sup>39</sup> Vgl. Adler, J. (1996), S. 69.

- Erfahrungseigenschaften lassen sich erst nach bzw. bei der Leistungserstellung vom schlechter informierten Akteur beurteilen.
- Vertrauenseigenschaften können dagegen sowohl vor als auch nach der Leistungserstellung überhaupt nicht oder zumindest nicht direkt durch den schlechter informierten Akteur bewertet werden.<sup>40</sup>

Adler zeigt analog zu der Anzahl informationsökonomischer Leistungseigenschaften drei Unsicherheitsreduktionsstrategien auf. Diese können wiederum entsprechend ihres Ansatzes in zwei Kategorien unterteilt werden: zum einen Unsicherheitsreduktion, die an der Ursache der Unsicherheit, d. h. der Informationsasymmetrie selbst, ansetzt und zum anderen Unsicherheitsreduktion, die an der Wirkung der Informationsasymmetrien ansetzt.<sup>41</sup>

<b>Kategorie</b>	<b>Dauer der Asymmetrie</b>	<b>Ansatzpunkt zur Reduktion der Unsicherheit</b>
Such-Eigenschaften	Kurzfristig	Ursache: Asymmetrieabbau durch leistungsbezogene Informationen
Erfahrungseigenschaften	Mittelfristig	Wirkung: Unsicherheitsreduktion durch leistungsbezogene Informationssubstitute
Vertrauenseigenschaften	langfristig	Wirkung: Unsicherheitsreduktion durch leistungsübergreifende Informationssubstitute

*Tab. 1: Eigenschaftskategorien*

*Quelle: McLachlan, C. (1999), S. 44.*

Während kurzfristige Informationsasymmetrien durch eine Informationssuche des Nachfragers behoben werden können, womit seine Unsicherheit sinkt, besteht diese Möglichkeit für die anderen beiden Kategorien der Informationsasymmetrien vor der Transaktion ex definitione nicht. Hier kann lediglich die aus der Asymmetrie resultierende Unsicherheit, nicht aber die Ursache, d. h. die ungleiche Informationsverteilung selbst, vermindert werden. Dabei können die aus mittelfristig existierenden Informationsasymmetrien resultierenden Unsicherheiten durch leistungsbezogene Informationssubstitute reduziert werden. Dem gegenüber sind bei langfristigen Informationsasymmetrien nur leistungsübergreifende Informationssubstitute in der Lage die Unsicherheit auf Seiten der Nachfrager zu reduzieren (vgl. Tab. 1).

<sup>40</sup> Vgl. Kaas, K. P. (1991), S. 17 ff.

<sup>41</sup> Für die Zuweisung der Unsicherheitsreduktionsstrategien zu den informationsökonomischen Eigenschaftskategorien und ihre empirische Bestätigung vgl. Adler, J. (1996), S. 135 ff.

Da es sich beim Lobbying nicht um ein existentes Austauschgut handelt, sondern vielmehr um ein Leistungsversprechen, was weder vor noch nach der Transaktion abschließend beurteilt werden kann, hat Lobbying einen besonders hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, womit die Unsicherheit auf Seiten der Entscheidungsträger entsprechend hoch ausgeprägt ist. Entsprechend problematisch ist die Reduktion der Unsicherheit der Entscheidungsträger durch die Lobbyisten.

Vor diesem Hintergrund stellt der Informationsstrom zwischen Lobbyist und Entscheidungsträger die zentrale Größe dar. Zur Reduktion der Unsicherheit auf Seiten der Adressaten sind damit zunächst die Informationen über das Leistungsangebot und die Eigenschaften des Lobbyisten bzw. der Interessengruppe selbst entscheidend,<sup>42</sup> und nicht die Leistung an sich.<sup>43</sup>

## 2.5 Lobbying als Dienstleistungsprozess

Lobby-Aktivitäten weisen typische Merkmale einer Dienstleistung auf. Dabei kennzeichnen Dienstleistungen im Allgemeinen folgende Besonderheiten: Immaterialität der Leistung, Bereitstellung der Leistungsfähigkeiten des Anbieters in Form von personellen, sachlichen, organisatorischen oder immateriellen Ressourcen, sowie die Integration des externen Faktors.<sup>44</sup> Ein weiteres besonderes Merkmal von Dienstleistungen ist zudem die Individualität, die sich darauf bezieht, dass die gleiche Dienstleistung bei jeder Ausführung anders verlaufen und somit ein anderes Ergebnis erzielen kann.<sup>45</sup>

Ausgehend von einer phasenbezogenen Betrachtung kann die Erstellung einer Lobbying-Leistung als eine Folge von drei Dimensionen, der Potenzial-, der Prozess- und der Ergebnisdimension, beschrieben werden. Da sich Lobbying nicht auf eine einmalige Transaktion beschränkt, ist zudem das Folgeergebnis relevant (vgl. Abb. 3).<sup>46</sup>

---

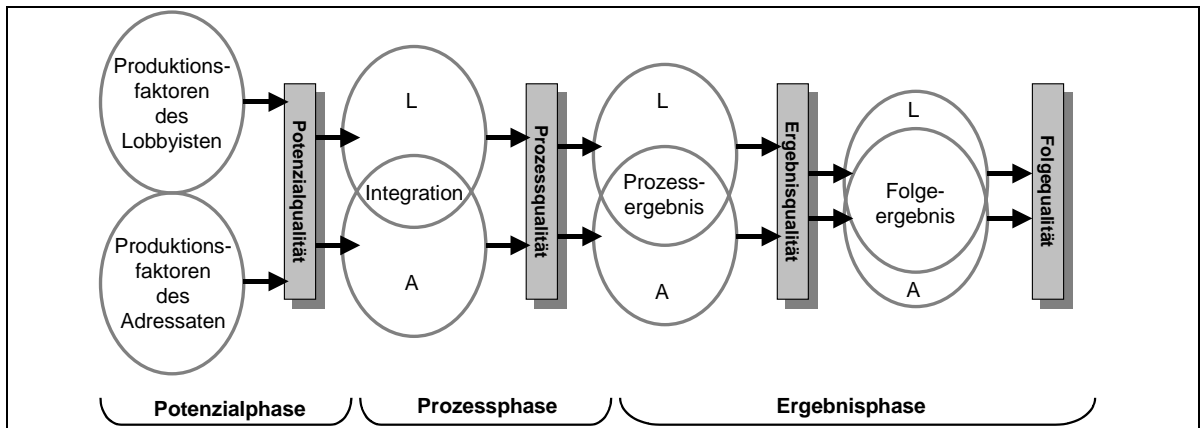
<sup>42</sup> An dieser Stelle gilt es zu untersuchen, welche Merkmale der privaten für die öffentlichen Akteure besonders wichtig sind.

<sup>43</sup> Vgl. hierzu auch Weiber, R./Mc Lachlan, C. (2000), S. 1.

<sup>44</sup> Vgl. Meffert, H. (2000), S. 1160.

<sup>45</sup> Vgl. Kebbel, P. (2000), S. 1 sowie Scheuch, F. (2002), S. 70 ff. und Meyer, A. (1991), S. 199 f.

<sup>46</sup> Dies soll im Rahmen der empirischen Untersuchung vernachlässigt werden, da hier keine ausreichende Trennung zwischen erster Transaktion und Folgetransaktionen vorgenommen werden kann.



*Abb. 3: Phasen des Lobbying*

*(Quelle: in Anlehnung an Kuhlmann, E. (2001), S. 216)*

Das Leistungsergebnis steht zwar sowohl beim Lobbyisten (Verabschiedung einer Richtlinie in Vereinbarung seiner Interessen) als auch beim Entscheidungsträger (Verabschiedung einer politisch tragfähigen und inhaltlich realisierbaren Richtlinie) im Vordergrund. Um Einfluss zu erhalten, müssen jedoch leistungsübergreifende Informationen, sowohl in der Potenzial- als auch in der Prozessphase, kommuniziert werden. Lobbying muss demnach phasenübergreifend betrachtet werden und darf sich nicht, wie in der Literatur oft üblich, nur auf eine der drei Dimensionen konzentrieren. Die nachfolgenden Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden entsprechend dieses Phasenschemas strukturiert.

## 3 Datenerhebung und Stichprobe

### 3.1 Vorgehen bei der Datenerhebung

Die empirische Untersuchung hat ihren Ausgangspunkt in der Festlegung der Grundgesamtheit.<sup>47</sup> Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung des Erfolgs im Eurolobbying und der ihn bestimmenden Einflussfaktoren. Somit stellen Lobbyisten in Brüssel die Grundgesamtheit dar. Da die genossenschaftlichen Interessenvertretungen in ihren Lobby-Aktivitäten maßgeblich von den Aktivitäten anderer Gruppen beeinflusst werden, wurden auch nicht-genossenschaftliche Interessenvertretungen, die in Brüssel Lobbying betreiben und damit diese Tätigkeit beurteilen können einbezogen (vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kap. 2.2). Die gemeinsame Klamme der potenziellen Studienteilnehmer bildet dabei die privatwirtschaftliche Aktivität der Organisation bzw. deren Mitglieder.

Da es keine öffentlich zugänglichen und vollständigen Register aller in Brüssel tätigen Lobbyisten bzw. deren Interessengruppen gibt, konnte für die Befragung keine Zufallsauswahl über alle in Brüssel aktiven Lobbyisten gezogen werden. Vielmehr wurde auf Basis eigener Recherchen eine Datenbank von in Brüssel aktiven Interessengruppen generiert. Entsprechend der Aufgabenstellung des Forschungsprojekts erfolgte dabei eine Konzentration auf Organisationen, die bestimmte unternehmerische bzw. privatwirtschaftliche Interessen vertreten. Betrachtet werden dabei sowohl europäische als auch nationale Interessengruppen. Bei der differenzierten Analyse nach nationalen Interessengruppen sollte herausgefunden werden, ob sich Unterschiede im Eurolobbying hinsichtlich einzelner Länder ergeben. Aus Kostengründen wurde allerdings auf eine europaweite Befragung national in Brüssel agierender Interessengruppen verzichtet. Um dennoch die in Brüssel zu beobachtende Heterogenität der Interessen abbilden zu können, setzen sich die nationalen Interessengruppen schwerpunktmäßig aus Deutschland, Frankreich, Österreich, Belgien und den Niederlanden zusammen. Begründet wurde diese Auswahl damit, dass es aus Sicht der genossenschaftlichen Interessenvertretungen interessant zu sehen war, ob sich eventuelle Erfolgsdifferenzen im Lobbying auf unterschiedliche Genossenschaftsmodelle, wie dem mitteleuropäischen Konzept<sup>48</sup> und der *Économie Sociale* zurückführen lassen (vgl. hierzu auch Kap. 2.2). So findet das mitteleuropäische Konzept vor allem Verbreitung in Deutschland, Österreich und den

---

<sup>47</sup> Vgl. Herrmann, A./Homburg, C. (2000), S. 20; Meffert, H. (1992), S. 189; Scheffler, H. (2000), S. 61 ff.; Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1992), S. 279 ff.; Zikmund, W. G. (1994), S. 238 ff.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu ausführlich Theurl, T. (2002).

Niederlanden,<sup>49</sup> während das Konzept der *Économie Sociale* insbesondere in Frankreich und in Belgien vorzufinden ist.<sup>50</sup>

Als *Datenerhebungsmethode* wurde die schriftliche Befragung gewählt. Gegen eine persönliche Befragung sprechen die durch den großen Zeitaufwand verursachten hohen Kosten und der hohe Interview-Bias.<sup>51</sup> Darüber hinaus schließt die Verwendung vieler Multi-Indikatoren-Konstrukte und der damit zusammenhängende erhebliche Befragungsumfang eine telefonische Befragung aus.<sup>52</sup> Des Weiteren reduziert eine schriftliche Erhebung den Interview-Bias und gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, sich mehr Zeit für die Beantwortung der Fragen zu nehmen.<sup>53</sup>

Der schriftlichen Datenerhebung gingen sieben Experteninterviews sowie diverse Pretests einer vorläufigen Version des Fragebogens voraus. Erstere dienten sowohl der Eingrenzung der in den Untersuchungsrahmen einzubeziehenden Einflussfaktoren als auch der Gewinnung von Befragungs-Indikatoren für die spätere Datengewinnung. Der Schwerpunkt der Pretests lag dabei auf Struktur, Layout, Verständlichkeit, Vollständigkeit und Realitätsnähe sowie Länge des Fragebogens.<sup>54</sup> Die sich hieraus ergebenden notwendigen Änderungen wurden eingearbeitet.

Da die Befragung eine internationale Auswahl von in der Interessenvertretung in Brüssel aktiven Lobbyisten darstellt, wurde der Fragebogen vom deutschen ins englische sowie ins französische übersetzt. Diese Vorgehensweise erfordert die Sicherstellung einer sprachlichen und inhaltlichen Äquivalenz der drei Fragebögen,<sup>55</sup> was der Einsatz der sog. „Translation-/Backtranslation-Methode“ gewährleisten kann.<sup>56</sup> Dem entsprechend wurde der Fragebogen von der Originalsprache (deutsch) sowohl in die englische als auch in die französische Sprache übersetzt. Andere entsprechend zweisprachige Personen übersetzten diese Version wieder in die ursprüngliche Sprache, d. h. jeweils ins Deutsche zurück. Diese beiden zurückübersetzten Fragebögen wurden mit den entsprechenden Ausgangsversionen des Fragebogens inhaltlich und sprachlich verglichen. Im Rahmen der anschließenden Anpassung wurden die Formulierungen und Ausdrücke so verändert, dass eine inhaltliche Äquivalenz der englischen, deutschen und französischen Versionen des Fragebogens sichergestellt werden konnte.

---

<sup>49</sup> Vgl. ebenda sowie Hofinger, H. (2001), S. 72 f. und Lucas, C. (2001), S. 106 f.

<sup>50</sup> Vgl. Möhlenkamp, A. (2001), S. 120 f. und Fischer, C. (2001), S. 56 f.

<sup>51</sup> Vgl. Dillon, W. R./Madden, T. J./Firtle, N. H. (1994), S. 158 f. sowie Scheffler, H. (2000), S. 70.

<sup>52</sup> Vgl. Dillon, W. R./Madden, T. J./Firtle, N. H. (1994), S. 149 sowie Scheffler, H. (2000), S. 70.

<sup>53</sup> Vgl. Dillon, W. R./Madden, T. J./Firtle, N. H. (1994), S. 144 und Herrmann, A./Homburg, C. (2000), S. 27.

<sup>54</sup> Vgl. Kinnear, T. C./Taylor, J. R. (1991), S. 352 ff. sowie Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (1992), S. 358 f.

<sup>55</sup> Vgl. u. a. Bensaou, M./Coyne, M./Venkatraman, N. (1999).

<sup>56</sup> Vgl. ausführlich Bauer, E. (1989) sowie Douglas, S. P./Craig, C. S. (1983).

Als Ansprechpartner dienten zum größten Teil die Leiter der Verbindungsbüros in Brüssel, andernfalls die Generalsekretäre, Generaldirektoren oder Vorstandsvorsitzenden der entsprechenden Organisationen. Damit handelt es sich hier um eine Befragung von Schlüsselinformanten (sog. „key informants“ oder „single informants“).

Diese Art der Befragung wird in der Literatur gelegentlich unter Validitätsgesichtspunkten kritisiert.<sup>57</sup> So wird gegen diese Verfahrensweise vor allem eingewandt, dass die Befragung mehrerer Personen aus einer Organisation die Repräsentativität erhöhen kann.<sup>58</sup> Jedoch ruft dieses wiederum neue Probleme hervor. Zum einen steigert die Befragung mehrerer Informanten die Komplexität der Datenerhebung beträchtlich. Zum anderen herrscht Unklarheit darüber, wie bei der Befragung mehrerer Personen einer Organisation die Gesamtbewertung dieser Organisation vorgenommen werden soll. Beispielsweise würde eine reine Durchschnittsbildung die Macht- und Präferenzbildung innerhalb der Organisation vernachlässigen.<sup>59</sup> Neben diesen Problemen sprechen zwei weitere Gründe für die Befragung von Schlüsselinformanten.

Zum einen ist die Befragung von Schlüsselinformanten dann angemessen, wenn kompetente Informanten in den Untersuchungseinheiten ermittelt und erreicht werden können.<sup>60</sup> Die hier gewählten Ansprechpartner sind aufgrund ihrer Position bzw. aufgrund ihrer gehobenen hierarchischen Position offensichtlich im hohen Maße geeignet, Auskünfte zu erteilen. Darüber hinaus stellt sich die Problematik der Befragung von Schlüsselinformanten bei der hier gewählten Untersuchungseinheit (Repräsentant einer Interessengruppe) nicht in dem Ausmaß wie bei Befragungen in anderen Branchen. So zeigt die Studie ebenfalls, dass bei den Befragten oftmals nur eine Person für die Interessenvertretung der Gruppe gegenüber den Entscheidungsträgern aktiv ist. Damit ist die Befragung von Schlüsselinformanten im Rahmen dieser Untersuchung als ein geeignetes Vorgehen einzustufen.

Der Fragebogen selbst war 8 - 9 Seiten lang und umfasste 150 Fragen. Dabei gliederte er sich in die folgenden drei Bereiche: Fragen zum Erfolg bzw. der Zielerreichung, Fragen zu den einzelnen (15) potenziellen Einflussfaktoren auf den Erfolg im Eurolobbying sowie abschließend demografische Fragen zur Organisation und zum Beantworter. Der größte Teil der Befragung bestand in den Fragen zu den einzelnen potenziellen Erfolgsfaktoren. Diese wurden durch je 2-8 Indikatoren abgefragt, die in den meisten Fällen anhand einer Siebener-Rating-Skala von „7 = Trifft voll und ganz zu“ bis „1 = Trifft überhaupt nicht zu“ bewertet werden sollten.

---

<sup>57</sup> Vgl. u. a. Bagozzi, R. P./Yi, Y./Philipps, L. W. (1991) sowie Venkatraman, N./Camillus, J. C. (1984).

<sup>58</sup> Vgl. Kumar, N./Stern, L. W./Anderson, J. C. (1993).

<sup>59</sup> Vgl. Kumar, N./Stern, L. W./Anderson, J. C. (1993), S. 1636.

<sup>60</sup> Vgl. Homburg, C./Günther, C./Faßnacht, M. (2000), S. 82.



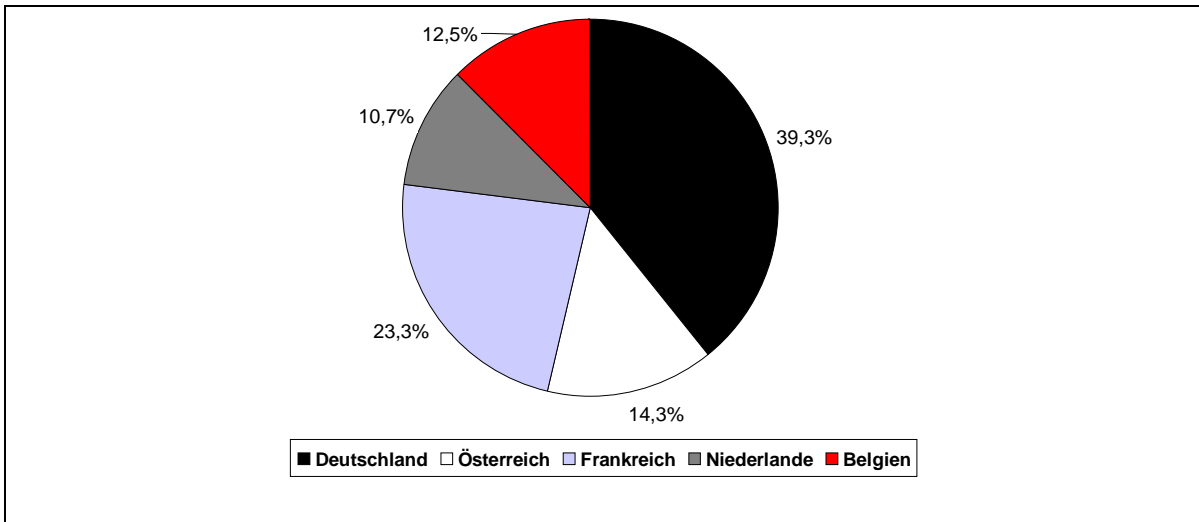
Zur Vermeidung des möglichen Problems einer zu geringen Rücklaufquote bei der hier gewählten schriftlichen Datenerhebungsmethode wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- Den Ansprechpartnern wurde die Studie vorab schriftlich und persönlich angekündigt.
- Es wurde deutlich herausgestellt, dass es sich um eine wissenschaftliche Studie handelt, die am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster durchgeführt wird.
- Den Teilnehmenden wurde zugesichert, dass sämtliche Angaben vertraulich behandelt werden und es wurde betont, dass individuelle Organisations- und/oder Personennamen nicht verwendet werden.
- Zur Beantwortung wurde den Befragten der Fragebogen in deutsch, englisch und französisch zur Verfügung gestellt.
- Als Anreiz für die Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens wurde den Studienteilnehmern die kostenlose Zusendung der Ergebnisse der vorliegenden Studie zugesagt.
- Alle Ansprechpartner, die nach etwa vier Wochen noch nicht geantwortet hatten, wurden im Rahmen einer Nachfassaktion noch einmal per Email kontaktiert und um Teilnahme an der Studie gebeten.
- Im Begleitschreiben des zunächst per Email versandten Fragebogens wurde den Teilnehmern angeboten, ihnen den Fragebogen alternativ per Fax oder per Post zuzusenden.

Im Rahmen dieser Studie wurde der Fragebogen gezielt an insgesamt 257 Interessengruppen per E-mail gesendet. Die schriftliche Befragung der Interessengruppen erstreckte sich dabei von April bis Juni 2003. Innerhalb dieses Zeitraums wurden 130 Fragebögen zurück gesendet. Korrigiert um die nicht vollständig ausgefüllten Fragebögen und um die Interessengruppen, die nicht in die Grundgesamtheit passen, verbleibt eine Anzahl von 112 Fragebögen, die in die Analyse eingingen. Der Fragebogen hat mit seiner relativ hohen Anzahl von Fragen einen hohen Bearbeitungsaufwand erfordert. Trotz dieser Arbeitsbelastung für die Befragten lag die Rücklaufquote mit knapp 44 % auf einem erfreulich hohen Niveau, was auf das hohe Interesse an der Thematik des Eurolobbying hindeutet. Bei dem Anteil der Befragten, die genossenschaftliche Interessen in Brüssel vertreten, konnte sogar eine Rücklaufquote von 73 % erzielt werden.

### 3.2 Charakteristika der Stichprobe

Die 112 verwertbaren Fragebögen bilden die Grundlage für die empirischen Analysen in der vorliegenden Arbeit. Die Zusammensetzung der Stichprobe soll anhand der Merkmale „Nationalität“, „Branchenstruktur“ sowie „Anteil der genossenschaftlichen Interessenvertretung“ beschrieben werden.



*Abb. 4: Herkunft der nationalen Interessengruppen*

Die Interessengruppen aus den beiden großen Mitgliedsländern Deutschland und Frankreich spiegeln mit 39,3 % bzw. 23,3 % einen erwartungsgemäß hohen Anteil der Stichprobe wieder. Die drei vergleichsweise kleinen Mitgliedsländer Österreich, Belgien und die Niederlande konnten mit Anteilen von 14,3 %, 12,5 % bzw. 10,7 % in der Stichprobe angemessen berücksichtigt werden (vgl. Abb. 4). Zwischen den einzelnen Ländern sind hinsichtlich der Zielerreichung im Eurolobbying keine signifikanten Unterschiede erkennbar (Mittelwertunterschiede zwischen 4,6 und 4,8). Da jedoch die absolute Anzahl dieser Gruppen zu gering ist, kann diese Aussage nur ihrer Tendenz nach gewertet werden.

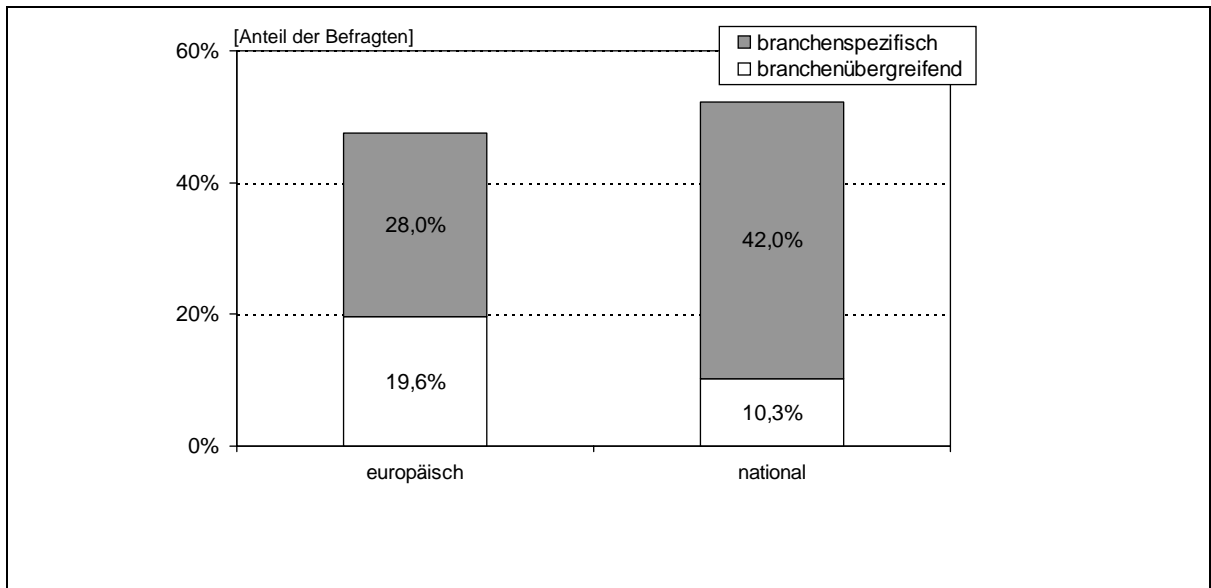


Abb. 5: Stichprobenbeschreibung

52,3% der Befragten sind in nationalen Interessengruppen tätig und 47,6% sind europäisch organisiert (vgl. Abb. 4). Während bei den europäischen Organisationen über 40% der Befragten branchenübergreifende Interessen vertreten, sind dies bei den nationalen Interessengruppen lediglich knapp 20%. Damit vertritt ein Großteil der Studienteilnehmer branchenspezifische Interessen gegenüber der Europäischen Union.

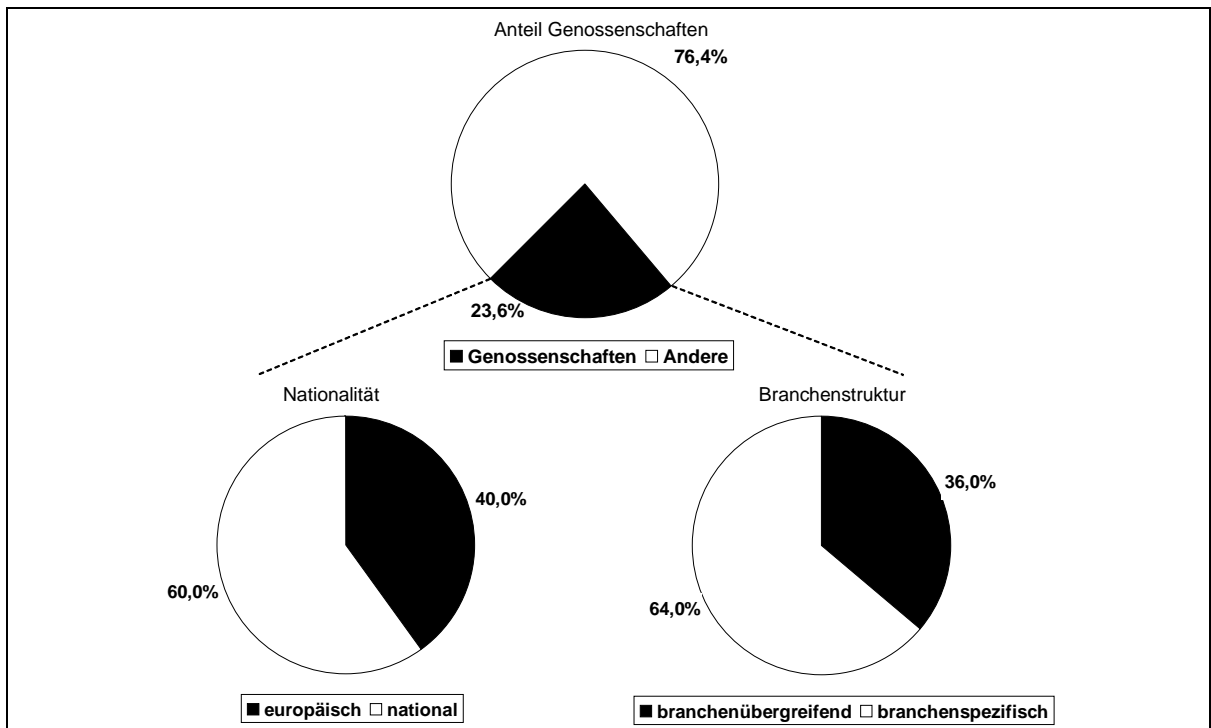


Abb. 6: Übersicht über die Befragten genossenschaftlicher Interessenvertretung in Brüssel

Bei einer weiteren Differenzierung der Stichprobe zeigt sich, dass fast 25% der Befragten Interessenvertretungen für genossenschaftliche Belange repräsentieren. Von diesen

vertraten 36% branchenübergreifende Interessen. Ein ähnlich hoher Anteil der genossenschaftlichen Interessenvertretungen ist europäisch organisiert. 60% der Teilnehmer, die genossenschaftliche Interessen sind in Brüssel als nationale Organisationen aktiv (vgl. Abb. 6).

Nachfolgend sollen ausgewählte Ergebnisse der Befragung vorgestellt werden, die entsprechend des in Kapitel 2.4 vorgestellten Dienstleistungsprozesses strukturiert sind. Da die Tätigkeit des Lobbying Charakteristika von Dienstleistungen aufweist, wurde das Defizit innerhalb der Theorie der Interessengruppen durch den Ansatz der Informationsökonomie geschlossen, der sich für Dienstleistungsfragestellungen als geeignet erwiesen hat.<sup>61</sup> Dabei wurden für jede der drei Dimensionen potenzielle Einflussfaktoren abgeleitet, welche die von den Entscheidungsträgern empfundene Unsicherheit in Bezug auf die Interessengruppe und ihre Lobbyisten reduzieren hilft und durch qualitative Befragungs-Indikatoren einer Messung zugänglich gemacht wurden (vgl. auch Kapitel 2.5).

Dabei erlaubt der Umfang der Studie nicht, alle Auswertungen zu dem vollständigen Fragenkatalog in diesem Arbeitspapier zu veröffentlichen. Es werden daher verschiedene Eingrenzungen vorgenommen. Der Fokus wird zunächst auf relative Häufigkeiten und Mittelwerte gelegt. Darüber hinaus wird mit Hilfe der Varianzanalyse überprüft, ob sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Interessengruppen hinsichtlich ihrer Umsetzung in Bezug auf die potenziellen Erfolgsfaktoren im Eurolobbying signifikant voneinander unterscheiden.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (2000), S. 61 ff sowie Woratschek, H. (1996), S. 69. WORATSCHEK typologisiert Dienstleistungen auf Basis des informationsökonomischen Ansatzes. Das als eines in der Regel typische Eigenschaft von Dienstleistungen hervorgehobene Merkmal „Immaterialität“ ersetzt er dabei durch die „Verhaltensunsicherheit“. Dies begründet er damit, dass die Folgen der Immaterialität mit Bewertungsunsicherheiten sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite zusammenhängen, die durch asymmetrische Informationsverteilungen zwischen den Beteiligten begründet werden können.

<sup>62</sup> Für die Erfassung, Auswertung und Analyse der erhobenen Daten wurde die Statistik-Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) verwendet.

## 4 Empirische Ergebnisse der Untersuchung

### 4.1 Zielbedeutung und –erreichung

Lobbying hat die Mitgestaltung an der legislativen und administrativen Gestaltung des relevanten Unternehmensumfeldes zum Ziel. Damit kann die Zielerreichung anhand der Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen in den gewünschten Gesetzesentwurf gemessen werden.<sup>63</sup>

Problematisch ist bei diesem Vorgehen jedoch, dass der Beitrag des einzelnen Lobbyisten zu dem letztlich vom Ministerrat verabschiedeten Gesetzesvorhaben kaum identifizierbar ist. So wird der Erfolg im Lobbying von Interessengruppen häufig in Form der verabschiedeten Richtlinien, deren Inhalt die eigenen Interessen wieder spiegelt, demonstriert. Ob und welchen Beitrag sie durch ihre Lobby-Aktivitäten hierzu geleistet haben, bleibt jedoch meistens unklar. Denn der Erfolg im Lobbying ist nur schwer oder gar nicht messbar, so lauten die Statements in Wissenschaft und Praxis weitgehend im Einklang.<sup>64</sup> Allenfalls die Anzahl der eingereichten Änderungsvorschläge ziehen Einige als Indiz für die gelungene Einflussnahme heran.

Demnach kann aufgrund der Indeterminierbarkeit dieser Dienstleistung der Erfolg im Lobbying nicht allein an dem Grad der „Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen in eine entsprechende Richtlinie bzw. Gesetz“ gemessen werden. Vielmehr ist es erforderlich, ein Zielsystem des Lobbying in Brüssel herauszuarbeiten, das die effektive Einflussnahme in Brüssel bestimmt.

Vor dem Hintergrund der Fragestellung konnten auf Grundlage eines Literaturstudiums sowie diverser Expertengespräche folgende weitere Ziele der effektiven Einflussnahme abgeleitet werden:

- „Hohe Anzahl informeller Kontakte“,
- „Hohe Anzahl formeller Kontakte“,
- „Hohe Anzahl der von uns erwirkten Änderungsvorschläge“,
- „Verbesserte Wahrnehmung unserer wirtschaftlichen Aktivitäten“,
- „Steigerung der Bekanntheit“,

---

<sup>63</sup> KLOTEN bezeichnet „the extent to which proposed measures are transformed into political action“ als Indikator für den Erfolg, vgl. Kloten, N. (1989), S. 47 ff.

<sup>64</sup> Vgl. zur Messung des Lobbying-Erfolgs u. a. Lianos, M./Hetzel, R. (2003), S. 15 f.

- „Reduzierung der Wettbewerbsintensität“,
- „Früh- bzw. rechtzeitige Einflussnahme“, d. h. schnelle Entscheidungsfindung,
- „Verbesserte Wahrnehmung unseres sozialen Engagements“,
- „Kontaktaufnahme mit bislang nicht bekannten EU-Organen“,
- „Regelmäßig veröffentlichte Stellungnahmen (sog. Communications) der Kommission zu unseren Konsultationspapieren und Stellungnahmen“,
- „Hohes Förderungs- und Auftragsvolumen innerhalb von EU-Programmen“.
- „Hohe Anerkennung von Seiten anderer Interessengruppen“,
- „Anzahl neuer Partner zur Bildung von Interessensallianzen“,
- „Hohe Anzahl verfasster Stellungnahmen bzw. Konsultationspapieren, etc.“,
- „Reine Verfolgung der politischen Meinungsbildung ohne direkte Kontaktaufnahme mit Entscheidungsträgern“,
- „Verteidigung bzw. der Ausgestaltung der uns bzw. unseren Mitgliedern zugrunde liegenden Rechts- und Organisationsform“,

Die Befragten wurden gebeten, die einzelnen Ziele auf einer Siebener-Rating-Skala sowohl hinsichtlich ihrer Bedeutung als auch in Bezug auf ihre Erreichungsgrade einzustufen, wobei grundsätzlich „1“ als „schlechtester“ und „7“ als „bester“ Wert zu interpretieren ist. Ordnet man die Aussagen zur Zielbedeutung den jeweiligen Zielerreichungen zu ergibt sich folgendes Szenario:

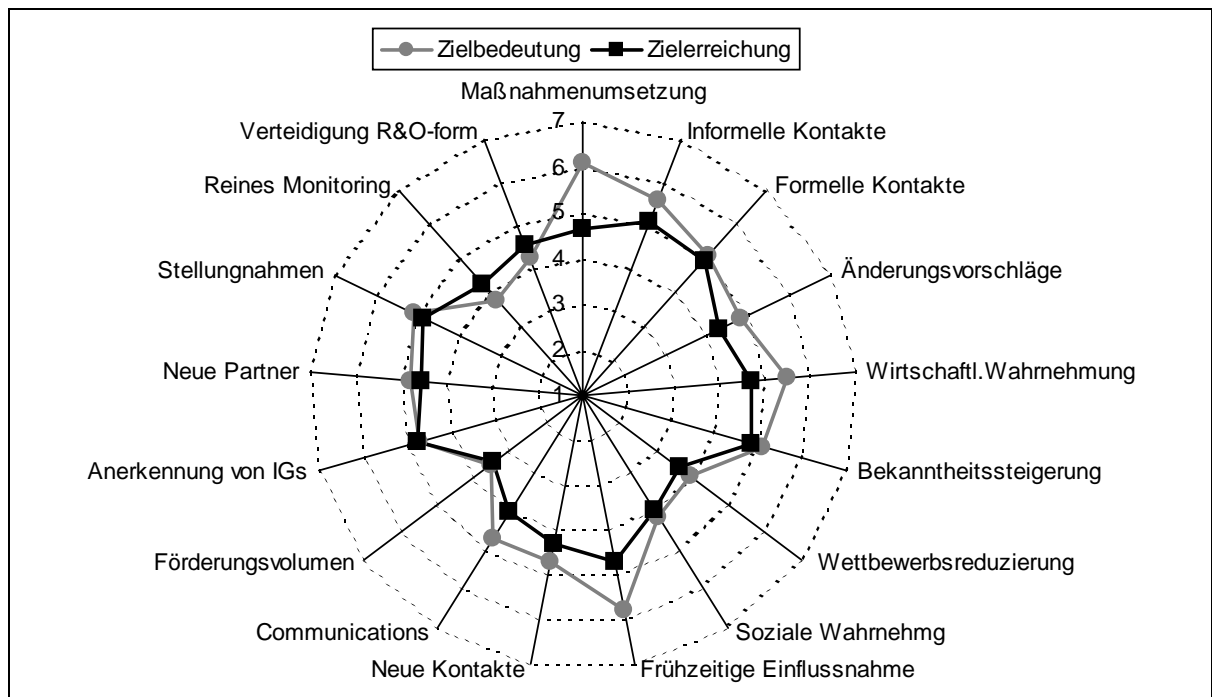


Abb. 7: Zielbedeutungen und Zielerreichungsgrade im Vergleich

Mit einem Mittelwert von 6,1 ist das Ziel „Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen in einen entsprechenden Gesetzesentwurf“ dasjenige mit der größten Bedeutung (vgl. Abb. 7). Dies unterstützt die Annahme, dass dies das eigentliche und übergeordnete Ziel der Lobby-Aktivitäten in Brüssel ist.

Die frühzeitige Einflussnahme sowie eine hohe Anzahl informeller Kontakte sind die nächsten zwei bedeutendsten Ziele mit einem Mittelwert von 5,8 bzw. 5,6. Auffällig ist, dass die Ziele mit der im Vergleich hohen Bedeutung eine teils besonders große Differenz zu den jeweiligen Zielerreichungsgraden aufweisen.

Das Ziel „Förderungsvolumen“ stellt mit 3,4 dasjenige mit dem geringsten Erreichungsgrad dar. Vor dem Hintergrund der Bedeutung, die dieses Ziel für die Befragten einnimmt ( $\mu = 3,5$ ) ist dies jedoch nicht wenig überraschend. Dieses Ergebnis stützt die Annahme, dass der Tätigkeitsschwerpunkt der Studienteilnehmer entsprechend dem Fokus der Befragung eher im Legislativen als im Fonds - Lobbying zu liegt (vgl. Kapitel 2.1). Dabei gehören „Reduzierung des Wettbewerbs“ sowie „Reines Monitoring“ ebenfalls zu den Zielen, denen die Befragten die geringste Bedeutung zumessen (vgl. hierzu u. a. Kapitel 4.3.6).

Bei der Unterteilung der Stichprobe in europäische und nationale Interessengruppen lassen sich bei Betrachtung der folgenden Abbildung größtenteils nur geringe Unterschiede bei der Zielerreichung erkennen.

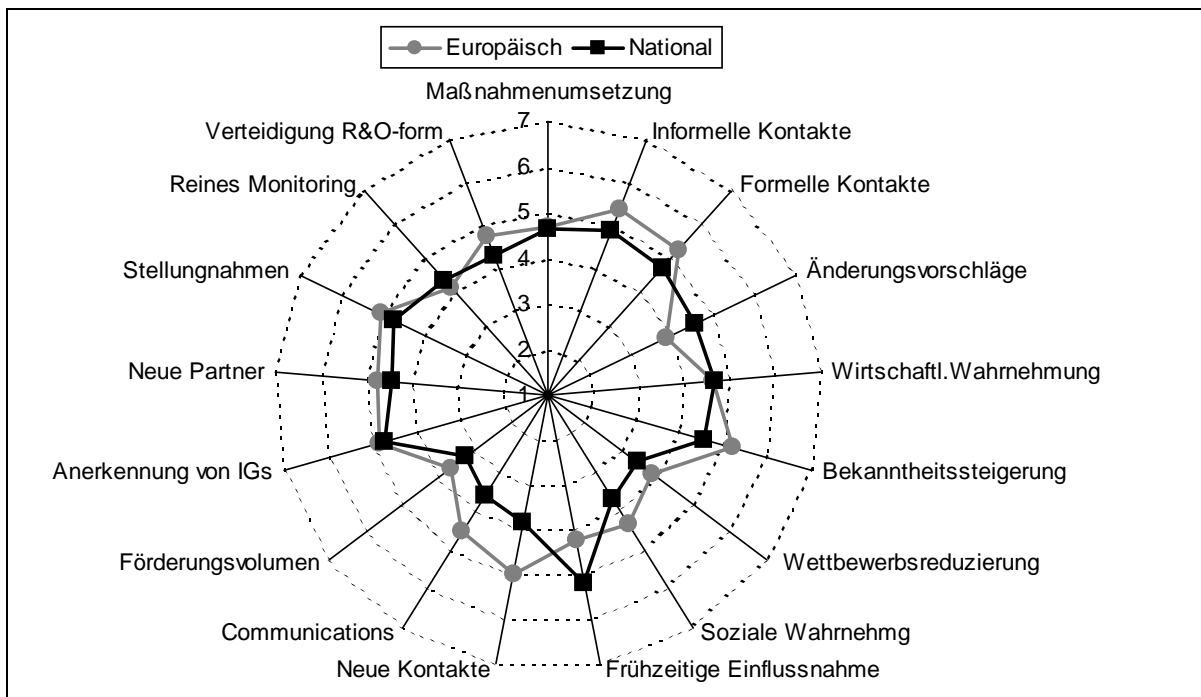


Abb. 8: Zielerreichungsgrade nationaler und europäischer Interessengruppen im Vergleich

Interessant ist, dass bei Differenzierung in nationale und europäische Organisationen, sich die beiden Gruppen in der Zielerreichung bezüglich des eigentlichen Ziels der Maßnahmenumsetzung in eine entsprechende Gesetzesvorlage kaum unterscheiden, sie der Erfüllung der mittelbaren Ziele jedoch mit unterschiedlicher Gewichtung nachkommen (vgl. Abb. 8). Dennoch gibt es einige signifikante Unterschiede in Bezug auf diese Ziele. So sind die nationalen Organisationen den europäischen in der frühzeitigen Einflussnahme ( $\mu = 5,2$  gegenüber  $4,3$ ) überlegen. Darüber hinaus setzen sie mit einem Mittelwert von  $4,6$  gegenüber den europäischen Gruppen ( $\mu = 3,9$ ) mehr Änderungsvorschläge durch.

Im Großen und Ganzen ist der Zielerreichungsgrad der europäischen Interessengruppen zwar über die meisten mittelbaren Ziele im Durchschnitt höher als derjenige bei den nationalen Gruppen. Beachtet werden muss hierbei jedoch, dass ein größerer Anteil der europäischen Interessenvertreter über ein Verbindungsbüro in Brüssel verfügt (was z. B. die höhere Zielerreichung bei der Anzahl neuer Kontakte zur Konsequenz haben könnte). Inwiefern das Vorhandensein eines Büros in Brüssel hinsichtlich der Zielerreichung von Bedeutung ist verdeutlicht die nächste Abbildung.



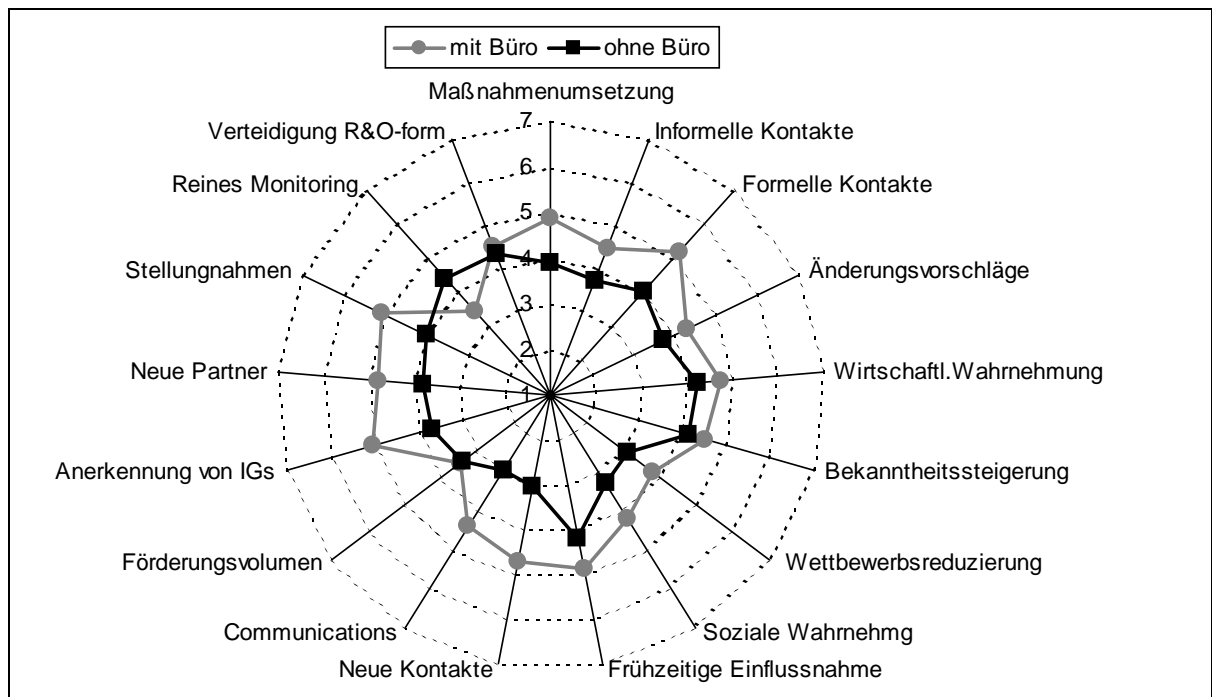


Abb. 9: Zielerreichungsgrade der Interessengruppen in Abhängigkeit eines Verbindungsbüros in Brüssel

Das in dieser Grafik veranschaulichte Ergebnis lässt darauf schließen, dass der Besitz eines Verbindungsbüros vor Ort einen besonderen (positiven) Einfluss auf die Zielerreichung hat (vgl. Abb.9).

Lediglich das Ziel „Reines Monitoring“ wird mit einem Mittelwert von 3,3 von den Interessengruppen mit Büro in Brüssel im deutlich geringeren Maße erreicht, als von denjenigen ohne Büro. Dies verwundert angesichts der Tatsache, dass die Organisationen vor Ort über vergleichsweise vielfältigere und oft effektivere Möglichkeiten der Einflussnahme verfügen. Darüber hinaus ist wohl kaum ein Büro in Brüssel zu rechtfertigen mit dem alleinigen Argument das Umfeld in Brüssel zu observieren. Die Umfeldbeobachtung (Monitoring) stellt eher eine vorbereitende Tätigkeit für Lobbying im engeren Sinne dar, die auch von entfernter liegenden Orten zu bewerkstelligen ist (z. B. mit Hilfe der neuen Medien).<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Hierfür bieten sich die Kooperation mit Interessengruppen vor Ort, die Beauftragung einer Kanzlei oder externen Beraters oder aber die Nutzung der Neuen Medien an.

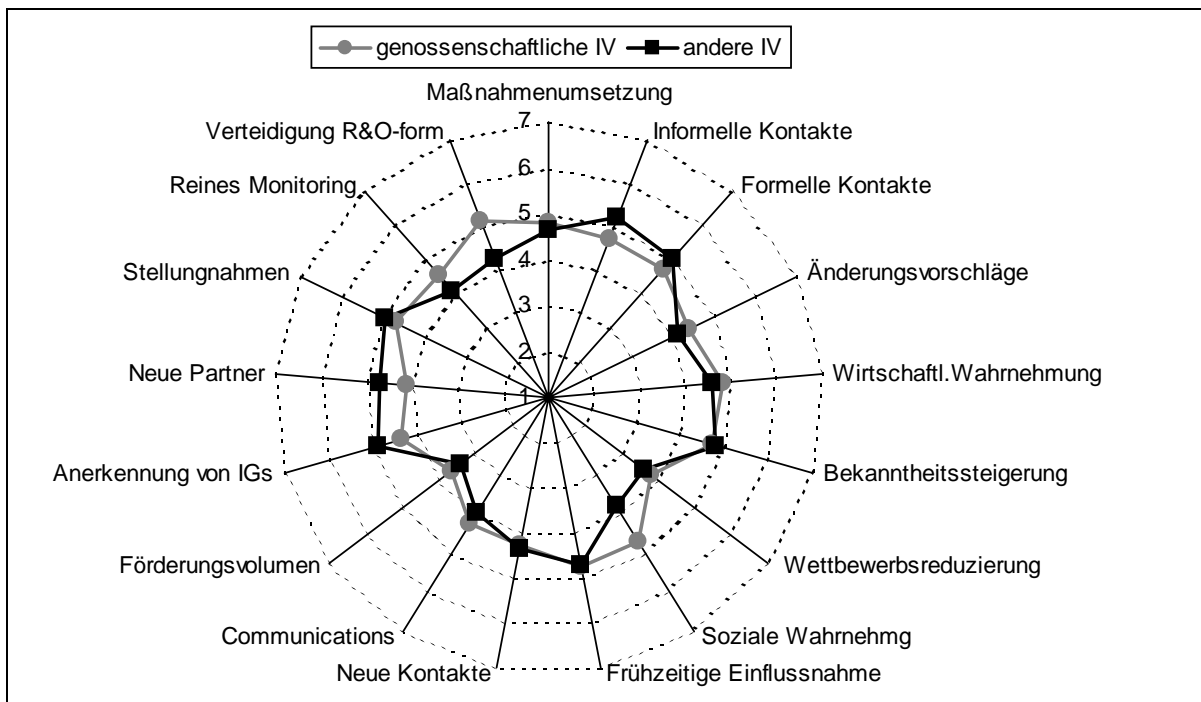


Abb. 10: Zielerreichungsgrade von genossenschaftlichen und anderen privatwirtschaftliche Interessen vertretende Organisationen im Vergleich

Bei einer Differenzierung der Zielerreichungsgrade nach genossenschaftliche und nicht-genossenschaftliche Interessen vertretende Organisationen lässt sich hinsichtlich des Oberziels der Umsetzung der Lobby-Aktivitäten in eine entsprechende Richtlinie kein signifikanter Unterschied feststellen (vgl. Abb. 10). Bei der Erfüllung der Unterziele gibt es nur wenige bzw. geringe Abweichungen. So sind die genossenschaftlichen Interessenvertretungen aktiver in der Verteidigung der Rechts- und Organisationsform ( $\mu = 5,11$  gegenüber  $\mu = 4,26$ ). Weiterhin gelingt es ihnen mit einem Mittelwert von 4,68 gegenüber 3,78 vergleichsweise besser den Entscheidungsträgern ihr soziales Engagement (bzw. das ihrer Mitglieder) zu vermitteln. Diese Unterschiede sind jedoch vor allem besonderen Erfordernisse und die spezifischen Eigenschaften der Genossenschaften zurück zu führen (vgl. Kap. 2.2).

Im Folgenden soll die Umsetzungshöhe der potenziellen Einflussfaktoren betrachtet werden. Dabei wird in einem ersten Schritt ein Überblick in Form von Mittelwerten oder Häufigkeiten dargestellt. Um zu überprüfen, wie gut die Umsetzung ist und wo noch Verbesserungsbedarf besteht, sollen die Mittelwerte in einem zweiten Schritt zwischen über- und unterdurchschnittlich erfolgreichen Interessenvertretungen verglichen werden.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Die Stichprobe wurde anhand des normierten Gesamterfolgsindizes von 4,6887 in unter- und überdurchschnittlich Erfolgreiche unterteilt, vgl. zur Auswahl eines angemessenen gewichteten Zielerreichungsindizes Mellewig, T./Matiaske, W. (2000), S. 127 f. Die Erfolgsmessung anhand des normierten Gesamterfolgsindizes beinhaltet die Annahme, dass Organisationen ein mehrdimensionales

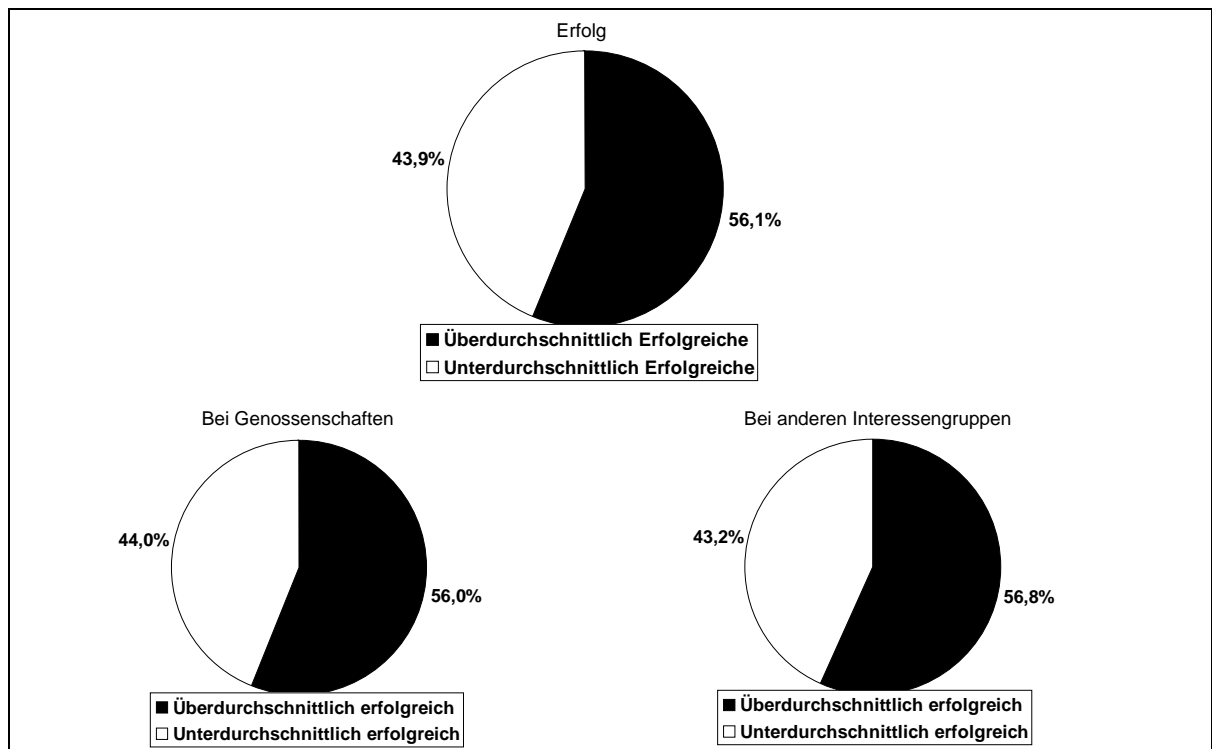


Abb. 11: Erfolgseinstufung der genossenschaftlichen Interessengruppen im Vergleich

Insgesamt können 44 % der Befragten als unterdurchschnittlich und 56 % entsprechend als überdurchschnittlich erfolgreich eingestuft werden (vgl. Abb. 11). Bei einer Differenzierung in genossenschaftliche und nicht-genossenschaftliche Interessenvertretung ist der oben stehenden Grafik zu entnehmen, dass 56 % der genossenschaftliche Interessenvertretenden Organisationen überdurchschnittlich erfolgreich sind.

Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen können kaum Unterschiede zwischen genossenschaftlichen und nicht-genossenschaftlichen Interessenvertretungen festgestellt werden:

- Innerhalb beider hier betrachteten Gruppen gibt es gleich viele Über- wie unterdurchschnittlich erfolgreiche Interessengruppen.

---

Zielbündel verfolgen, in welches die einzelnen Ziele der Organisationen mit unterschiedlichem Gewicht eingehen. Dabei setzt sich der Index zum einen aus den Zielerreichungsgraden der einzelnen Ziele ( $Z_i$ ) und zum anderen aus dem Gewichtungsfaktor, der die Bedeutung des jeweiligen Ziels wiedergibt ( $B_i$ ) zusammen und berechnet sich wie folgt:  $E = \sum Z_i * B_i / \sum B_i$ . Demnach werden die Zielerreichungsgrade mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert, welcher der Bedeutung des jeweiligen Ziels für die Interessengruppe entspricht. Die Summe der einzelnen gewichteten Zielerreichungsgrade ergibt dann den Gesamterfolgswert. Auf dieser Basis kann nun der Median aller Gesamterfolgswerte ermittelt werden, um erfolgreiche sowie weniger erfolgreiche Interessengruppen zu identifizieren und voneinander abzugrenzen, vgl. zum normierten Gesamterfolgsindex u. a. Fritz, W. (1992, Raffée, H./Fritz, W. (1990).

- Es ist kein Unterschied in der Erreichung des eigentlichen Ziels im Lobbying – der Umsetzung der eigenen Interessen in eine entsprechende Gesetzesvorlage – feststellbar. Hinsichtlich der anderen Ziele sind nur einige wenige Differenzen erkennbar.
- Auch in Bezug auf die Umsetzung der Einflussfaktoren unterscheiden sich die genossenschaftlichen von den nicht-genossenschaftlichen Interessenvertretungen nicht. Lediglich hinsichtlich einzelner Befragungs-Indikatoren liegen signifikante Unterschiede zwischen den beiden Parteien vor. So wird den Lobby-Aktivitäten von genossenschaftlichen Interessenvertretungen eine vergleichsweise geringe Priorität innerhalb der eigenen Organisation zugestanden ( $\mu = 4,36$ ), als dies bei nicht-genossenschaftlichen Interessengruppen der Fall ist ( $\mu = 5,54$ ). Darüber hinaus verfügen genossenschaftliche Interessenvertretungen über relativ weniger informelle Kontakte ( $\mu = 40\%$  gegenüber  $\mu = 52\%$ ), unterhalten jedoch stattdessen vergleichsweise mehr formelle Kontakte zu den politisch-administrativen Akteuren in Brüssel ( $\mu = 60\%$  gegenüber  $\mu = 48\%$ ). Darüber hinaus kontaktieren genossenschaftliche Interessenvertreter mehr Entscheidungsträger aus ihrem eigenen Land, als dies bei den übrigen Befragten der Fall ist ( $\mu = 4,4$  gegenüber  $\mu = 3,26$ ).<sup>67</sup>

Da somit kaum signifikante Unterschiede in den Lobby-Aktivitäten von genossenschaftlicher und nicht-genossenschaftlicher Interessenvertretung festgestellt werden kann, soll im nachfolgenden Ergebnisüberblick für beide Gruppen gleichermaßen analysiert werden, welche Faktoren auf den Erfolg im Eurolobbying Einfluss nehmen und inwiefern sich überdurchschnittlich erfolgreiche von unterdurchschnittlich erfolgreichen Interessenvertretungen unterscheiden.

## 4.2 Potenzialdimension

Da das Leistungsergebnis des Lobbying aufgrund seiner hohen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (vgl. Kapitel 2.3.2) von den Entscheidungsträgern schwer oder gar nicht beobachtet werden kann, kommt v. a. dem Leistungserstellungspotenzial in der Wahrnehmung der politisch-administrativen Adressaten eine relativ hohe Bedeutung zu.<sup>68</sup>

Innerhalb der Potenzialphase stellt die Dienstleistung Lobbying zunächst keine Leistung per se dar, sondern lediglich ein Leistungsversprechen. Dabei ist den Entscheidungsträgern aufgrund der Informationsasymmetrien im Vorfeld nicht klar, ob die Leistungen tatsächlich in versprochener Art und Weise von den Interessengruppen erbracht werden (können). Um die Unsicherheit der Entscheidungsträger zu reduzieren, müssen Lobbyisten sowohl den bestehenden aber vor allem den potenziellen Adressaten

<sup>67</sup> Vgl. hierzu konkret die folgenden Kapitel.

<sup>68</sup> Vgl. Bruhn, M. (2001), S. 265.

leistungsübergreifende Surrogate anbieten. Im Mittelpunkt der Potenzialdimension stehen die organisationsinternen Ressourcen sowie die organisationalen Fähigkeiten, die von strategischer Relevanz sind. In der Literatur wird im Allgemeinen die Unterteilung in sog. tangible (materielle) und intangible (immaterielle) Ressourcen vorgenommen.<sup>69</sup> Über diese Unterscheidung hinaus finden sich noch weitere detailliertere Systematisierungen von Organisationspotenzialen. So untergliedert BARNEY die organisationsinternen Potenziale in physische, Human- und organisationale Ressourcen, während HOFER und SCHENDEL zwischen physischen, Human- und organisationalen sowie finanziellen und technischen Ressourcen unterscheiden. GRANT ergänzt die Systematisierung von HOFER und SCHENDEL sogar um die sechste Dimension der Unternehmensreputation. Insgesamt ist bei den existierenden detaillierten Systematisierungsversuchen von Organisationspotenzialen jedoch keine einheitliche Vorgehensweise erkennbar.<sup>70</sup> MCLACHLAN führt dieses Vorgehen auf eine Anmerkung von PENROSE zurück, die bereits in ihrem für den Resource-Based View grundlegenden Werk betont: „*Economists usually recognize this, stating that for convenience alone resources are grouped under a few heads – for example land labour and capital – but pointing out that the subdivision of resources may proceed as far as is useful, and according to whatever principles are most applicable for the problem at hand*“<sup>71</sup>. Im Folgenden wird dieser Empfehlung von PENROSE gefolgt, indem die für die Lobby-Tätigkeit in Brüssel relevanten organisationsinternen Potenziale als Erfolgsfaktoren aufgezeigt werden.

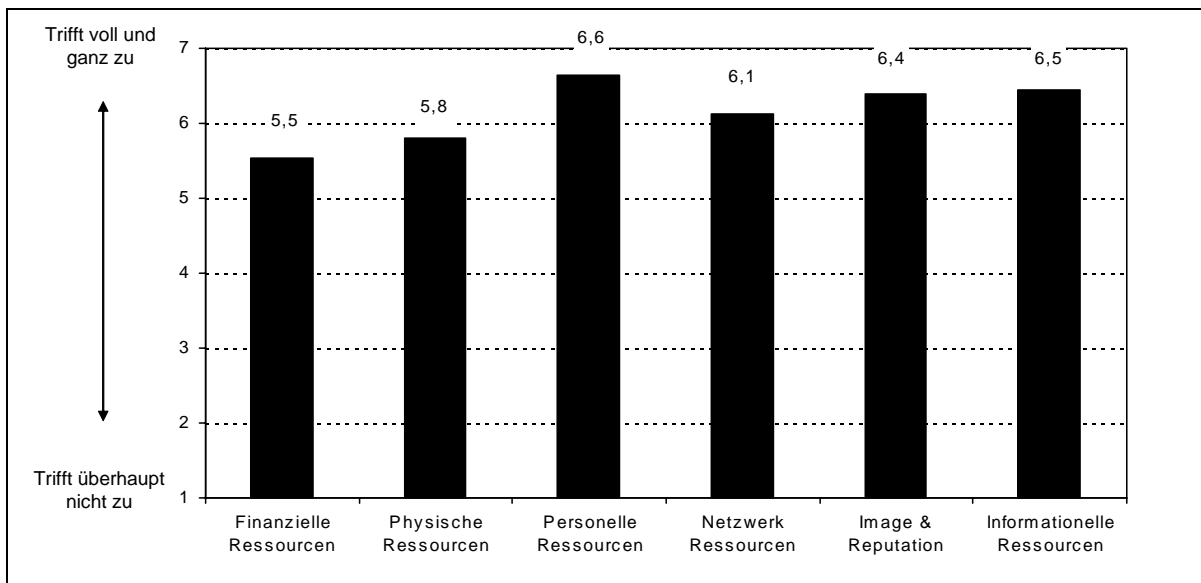
Basierend auf der vorangegangenen Literaturrecherche und den Experteninterviews wurden folgende acht Einflussfaktoren der Potenzialphase in die Untersuchung einbezogen: finanzielle, physische und humane Potenziale, Netzwerkressourcen, Image und Reputation, informationelle Ressourcen sowie die Ziel- und Strategieplanung und die organisationalen Fähigkeiten.

---

<sup>69</sup> Vgl. u. a. Collis, D. J. (1991), S. 50 sowie Liebermann, M. B./Montgomery, D. B. (1998), S. 1112 und Rasche, C. (1994), S. 40.

<sup>70</sup> Vgl. McLachlan, C. (2001), S. 245 f.

<sup>71</sup> Penrose, E. T. (1959), S. 74.



*Abb. 12: Mittelwerte über die Bedeutung der einzelnen Potenziale*

Die oben aufgeführte Grafik spiegelt die aus Sicht der Befragten besondere Notwendigkeit der Ressourcen für das Eurolobbying wieder (vgl. Abb. 12). Grundsätzlich wird allen potenziellen Einflussfaktoren innerhalb der Potenzialdimension eine hohe Bedeutung für das Lobbying zugemessen, was die Werte zwischen 5,5 und 6,6 ausdrücken. Bemerkenswert ist, dass den finanziellen Ressourcen die vergleichsweise geringste Wichtigkeit beigemessen wird.

#### **4.2.1 Organisationale Ressourcen**

Ein hoher Organisationsgrad der Interessengruppe erhöht die Legitimität und Repräsentanz seiner Vertretung und vermittelt dem Entscheidungsträger den Eindruck, dass die mit der entsprechenden Organisation verbundenen oder politisch bedeutsamen Mitglieder ebenfalls das vorgebrachte Anliegen vertreten und nicht nur eine bestimmte Gruppe. Vor dem integrationspolitischen Hintergrund legitimieren die europäischen Interessengruppen aus Sicht der politisch-administrativen Akteure die Einflussnahme von außen. Dies spiegelt sich bei den europäischen im Vergleich zu den nationalen Organisationen in dem relativ hohen Zielerreichungsgrad bezüglich der Communications der Kommission wieder. Dies könnte darauf zurück zu führen sein, dass die Kommission vorzugsweise die Kontaktaufnahme mit europäischen Gruppen veröffentlicht.

So wird davon ausgegangen, dass insbesondere internationale bzw. europäische Organisationen in ihren Standpunkten bereits nationale Eigenheiten überwunden und damit einen weitgehenden europäischen Konsens gefunden haben, was den EU-Institutionen, insbesondere der Kommission, viel Überzeugungsarbeit gegenüber nationalen Interessen erspart. Gleichzeitig verringert sich das Risiko für die Entscheidungsträger, dass z. B. die

nationalen Mitglieder der internationalen Verbände Druck auf Parlament oder Ministerrat ausüben, um die initiierten Gesetzesvorlagen zu behindern.<sup>72</sup>

Dabei stellt bereits BUHOLZER heraus, dass der Gruppeneinfluss nicht direkt proportional zur Anzahl der Mitglieder und zum Organisationsgrad zu sehen ist.<sup>73</sup> Die letzteren sind vielmehr als Potenzial zu begreifen, welches seinen Einfluss erst durch die Aktivität bzw. das Verhalten innerhalb der Prozessdimension entfaltet.

So hat die Konsultierung einer europäischen Interessengruppe für die Entscheidungsträger zwar den Vorteil, bereits Vorkompromisse nationaler Realitäten ausgearbeitet zu haben. Jedoch setzt die europäische Interessenartikulation i. d. R. eine Entscheidungsfindung auf nationaler Ebene voraus. Diese Tatsache könnte zu der gegenüber nationalen Organisationen verzögerten Einflussnahme führen (vgl. Abb.8).<sup>74</sup>

Außerdem stellt sich angesichts der unterschiedlichen Gewichtung der Unterziele bei den europäischen und den nationalen Interessengruppen die Frage, ob sich die von ihnen übermittelten Informationen substituieren oder vielmehr ergänzen.

Dabei können sachliche von politischen Informationen unterschieden werden. So tragen sachliche Informationen (z. B. Expertenwissen) direkt zur Entscheidung bei, während politische Informationen (z. B. über den nationalen oder europäischen Wählerwillen) die Entscheidung selbst effizienter gestalten.<sup>75</sup>

Die nachfolgende Abbildung stellt einen Überblick über die den Entscheidungsträgern kommunizierten Leistungen dar. Abgesehen von der Unterscheidung zwischen national und europäisch organisierten Interessenvertretungen schien es zudem interessant zu untersuchen, ob die Differenzierung nach der Branchenstruktur weitere Erkenntnisse zulässt.

---

<sup>72</sup> Vgl. Köppl, P. (1998), S. 20.

<sup>73</sup> Vgl. Buholzer, R. (1998a), S. 29.

<sup>74</sup> So sind Verbandsspitzen auf den inneren Konsens ihrer Mitglieder angewiesen. Auf europäischer Ebene müssen im Vergleich zur Konsensabstimmung nationaler Interessengruppen zudem nationale Eigenheiten überwunden werden, was den Abstimmungsprozess zusätzlich verlangsamt bzw. hinauszögert.

<sup>75</sup> Vgl. Köppl, P. (1998), S. 88.

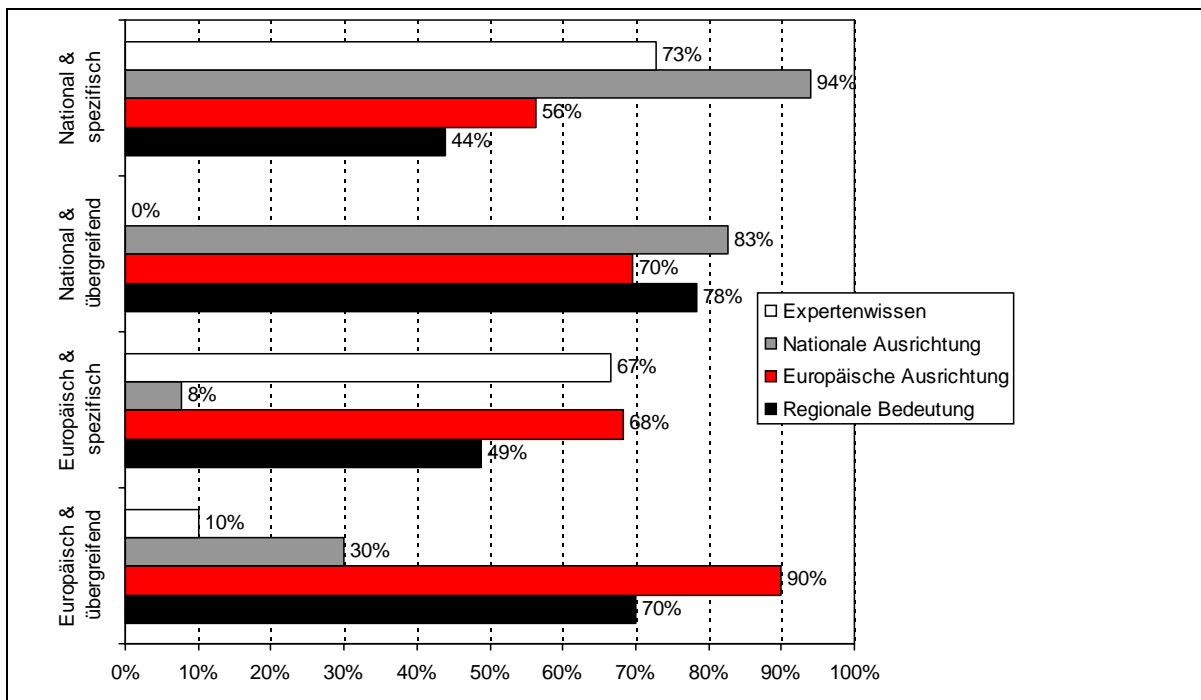


Abb. 13: Übermittelte Inhalte in Abhängigkeit der Nationalität und der Branchenstruktur

Die europäischen Organisationen kommunizieren den Adressaten erwartungsgemäß ihre europäische Ausrichtung des Denken und Handelns (vgl. Abb. 13). Nur 8 % aller europäischen Interessenvertreter signalisieren (zudem) die nationale Ausrichtung ihrer Interessen. Dagegen betonen die nationalen Gruppen zwar die nationale Ausrichtung ihrer Aktivitäten, kommunizieren aber in nicht viel geringerem Maße auch die europäische Ausrichtung ihres Denken und Handelns. Die regionale Bedeutung wird von allen hier aufgeführten Gruppen mehr oder weniger stark betont.

Auffallend ist, dass Expertenwissen fast ausschließlich von branchenspezifischen Organisationen angeboten wird. Da auch hier die absolute Anzahl der Gruppen relativ gering ist, kann diese Aussage nur der Tendenz nach gewertet werden.

#### 4.2.2 Finanzielle und physische Ressourcen

Finanzielle Ressourcen sind v. a. im Hinblick auf den Aufbau einer professionellen Infrastruktur sowie zur Sicherstellung einer guten Qualität der angebotenen Dienstleistung von Belang.<sup>76</sup> Dabei nehmen sie insofern eine Sonderstellung innerhalb der Organisationsressourcen ein, als dass sie von allen Potenzialen am flexibelsten einsetzbar sind, weil sie direkt in andere Ressourcen wandelbar sind.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Vgl. Buholzer, R. (1998b), S. 232. Konkreter umfassen diese z. B. Kosten für Personal, Mobilisierung von Mitglieder, für Öffentlichkeitsarbeit, für die Akquirierung von spezifischem Informationen (Studien, Gutachten, empirische Erhebungen), für Partizipation an Interessenkoalitionen, etc.

<sup>77</sup> Vgl. Hofer, C./Schledel, D. (1978), S. 146.



Anders als in den USA ist die Höhe der finanziellen Ressourcen, die den Interessengruppen z. B. anhand diverser Kampagnen oder der Höhe von Spenden zur Verfügung steht, bei europäischen Interessengruppen schwer einzuschätzen oder gar von außen einsehbar. So ist die finanzielle Wahlkampfunterstützung der politisch-administrativen Akteure durch Lobbyisten im Unterschied zu Washington in Brüssel nicht erlaubt. Zwar sind auch hier Geschenke in einem bestimmten finanziellen Rahmen legitim. Dieser erlaubte Umfang ist jedoch so klein, dass die finanziellen Ressourcen in der vorliegenden Befragung nur allgemein abgefragt werden können.

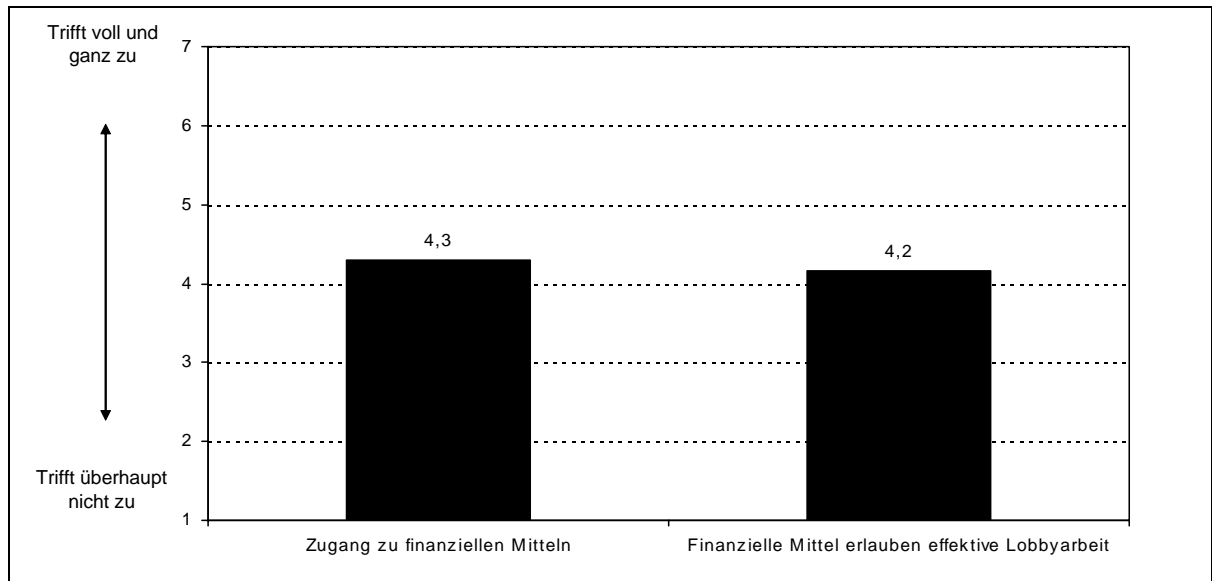


Abb. 14: *Finanzielle Ressourcen*

Ausgehend davon, dass sich 73,4% der Befragten vollständig durch ihre Mitgliedsbeiträge finanzieren, ist sowohl der Zugang zu finanziellen Mitteln als auch die Möglichkeit mit den vorhandenen Mitteln eine effektive Lobby-Arbeit in Brüssel durchzuführen als skalenbezogen durchschnittlich einzustufen (vgl. Abb. 14). Die unterschiedlichen Finanzierungsformen (wie die ausschließliche Finanzierung über Mitgliedsbeiträge gegenüber der zusätzlichen Finanzierung über Drittmittel) der Interessengruppen haben dabei keinen hohen signifikanten Unterschied bezüglich der Zielerreichung im Eurolobbying ergeben. Insofern soll an dieser Stelle auf eine detaillierte Analyse verzichtet werden.

Lobbyisten erstellen ihre Leistungen im direkten Kontakt mit den Entscheidungsträgern entweder bei den EU-Institutionen oder in den Geschäftsräumen der eigenen Interessengruppe. Im letzten Fall kommt den physischen Ressourcen, also den Räumlichkeiten sowie insbesondere dem Standort der Interessengruppe, eine wichtige Bedeutung zu, da die Erreichbarkeit aus Sicht der Nachfrager einen Wert darstellt. Physische Ressourcen allein sind jedoch noch keine hinreichende Bedingung für

nachhaltige Wettbewerbsvorteile, sondern eher als deren Voraussetzung anzusehen.<sup>78</sup> Dennoch stehen in den seltensten Fällen ausreichend physische Ressourcen zur Verfügung, was wiederum deren Sicherung wichtig erscheinen lässt.<sup>79</sup> Dies trifft insbesondere auf den Standort zu, der sowohl aus Sicht der Entscheidungsträger (Erreichbarkeit) als auch aus Sicht der Interessengruppe (Einbettung in das lokale bzw. zentrale Umfeld) wichtig ist.

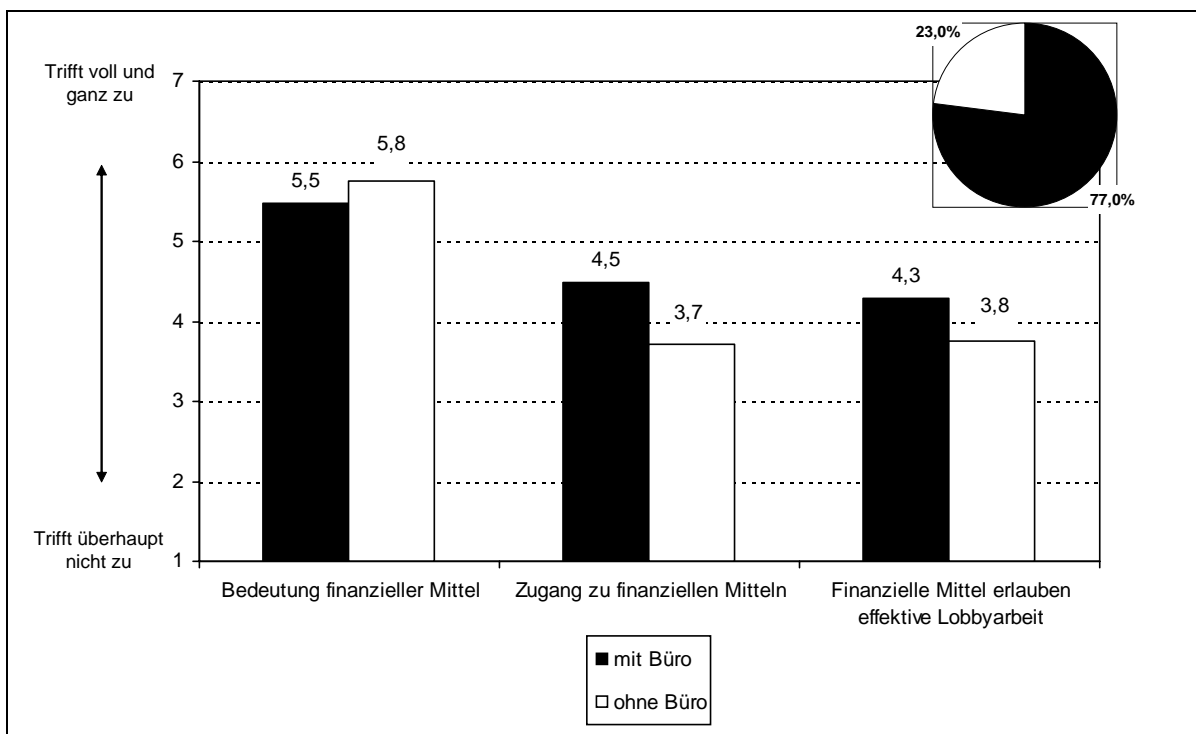


Abb. 15: Finanzielle Ressourcen in Abhängigkeit eines Verbindungsbüros in Brüssel

Auffällig ist, dass Interessengruppen mit Verbindungsbüro in Brüssel einen besseren Zugang zu finanziellen Mitteln haben, der ihnen gleichzeitig auch eine effektivere Lobbyarbeit erlaubt als Interessengruppen, die kein eigenes Büro in Brüssel besitzen (vgl. Abb. 15). Der Grund könnte darin liegen, dass Organisationen mit Büro dem Lobbying in Brüssel eine höhere Aufmerksamkeit zuteil kommen lassen. Dies zeigt sich auch darin, dass die Interessengruppen mit Verbindungsbüro dem Lobbying einen höheren organisationspolitischen Stellenwert einräumen (mit einem Mittelwert auf einer siebenstufigen Skala von 5,8 gegenüber Interessengruppen ohne Büro, die dem Lobbying als organisationspolitische Priorität nur 3,5 Punkte zugestehen). Außerdem sind 79,3 % der Befragten mit Sitz vor Ort der Ansicht mindestens über eine gute Ausstattung ihres Verbindungsbüros zu verfügen.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Reed, R./DeFillippi, R. J. (1990), S. 88 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Das, T. K./Teng, B. S. (2000), S. 31 ff.

<sup>80</sup> Vgl. zur Zielerreichung in Abhängigkeit eines Verbindungsbüros in Brüssel Abb. 8.

### 4.2.3 Humane Ressourcen

Vielfach ist es das Wissen der Interessenvertreter, d. h. deren Expertenwissen und Kenntnisse der politischen Arena, die einer Interessengruppe Vorteilspositionen verschaffen.

Demnach wurden insbesondere der Umfang an fachlichen Fähigkeiten sowie leistungsspezifischen und Nachfrager bezogenen Kenntnissen eines Lobbyisten, die zur Erbringung der Leistung erforderlich sind, abgefragt.<sup>81</sup>

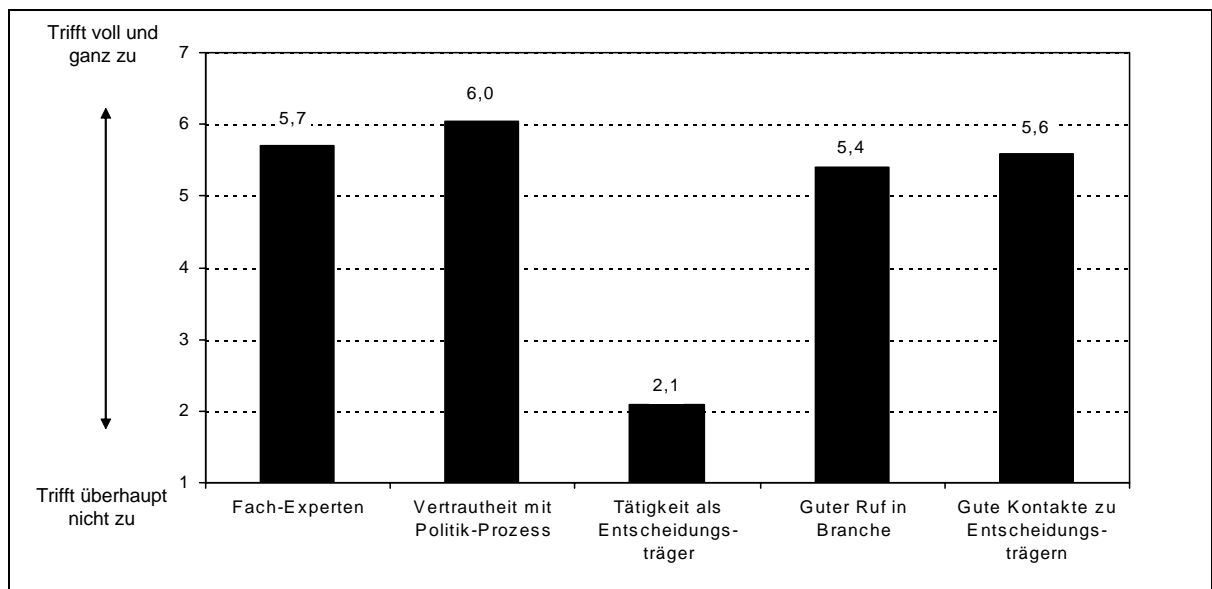


Abb. 16: Personelle Ressourcen

Herausgehoben sei der mit 2,1 schwache Mittelwert bei der gleichzeitigen bzw. früheren Tätigkeit des Interessenvertreters als Entscheidungsträger (vgl. Abb. 16). Dies verwundert insofern, als dass es nicht unüblich ist, dass Interessenvertreter gleichzeitig als z. B. Abgeordnete im Europäischen Parlament fungieren. So machen sich viele ehemalige Politiker und Beamte als professionelle Berater selbständig. Diese Quote ist hier jedoch nicht einsehbar, da keine externen Lobbyisten (sondern nur sog. Inhouse-Lobbyisten bzw. von den Interessengruppen Angestellte) in die vorliegende Befragung einbezogen wurden.

<sup>81</sup> Vgl. ähnlich Doney, P./Cannon, J. (1997), S. 38 sowie Woodside, A./Frey, L./Daly, R. (1989), S. 6.

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standard- abweichung	Mittelwert „Erfolg- reiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
Fachspezifische Experten	5,70	1,474	5,98	5,34	0,64
Mit dem Politik- Prozess vertraut	6,04	1,059	6,38	5,59	0,79***
Tätigkeit als Entscheidungs- träger	2,08	1,640	2,22	1,91	0,31
Guter Ruf im der politischen Arena	5,39	1,490	5,88	4,74	1,14***
Gute Kontakte zu Entscheidungs- trägern	5,59	1,266	6,02	5,04	0,98***

\* signifikant auf 0,05-Niveau

\*\*signifikant auf 0,01-Niveau

\*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

*Tab. 2: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Personelle Ressourcen*

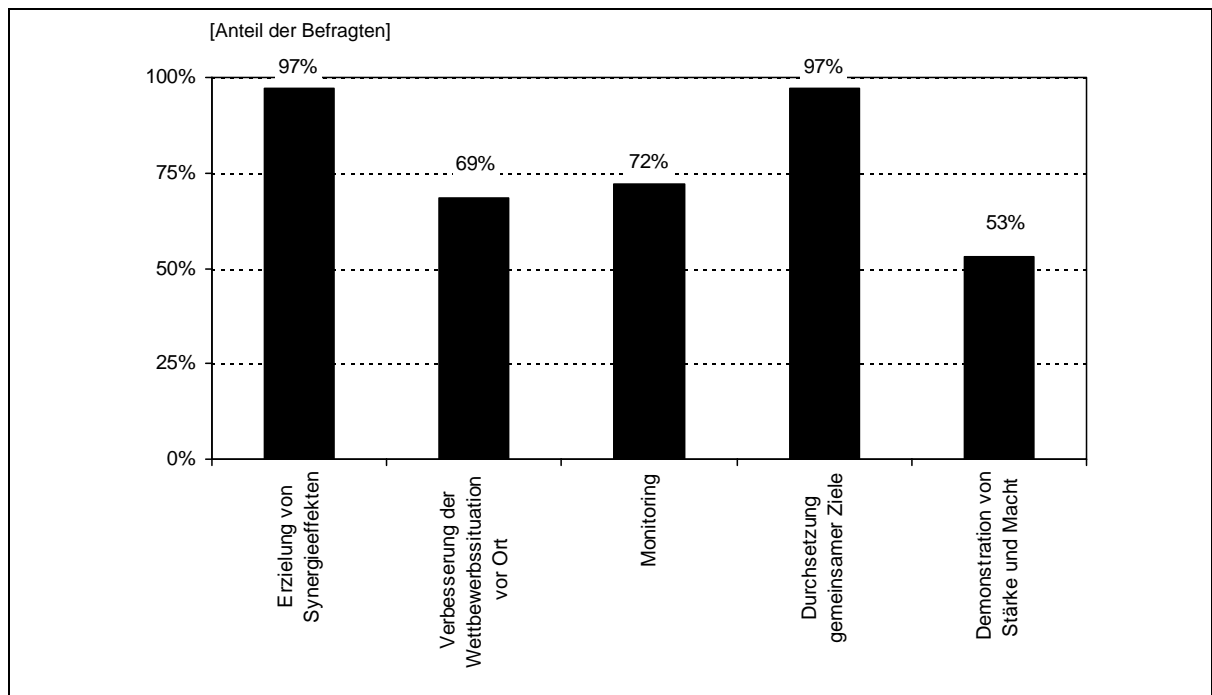
Höchst signifikante Unterschiede zwischen Erfolgreichen und weniger Erfolgreichen ergeben sich hinsichtlich der Vertrautheit mit dem Politik-Prozess in Brüssel (vgl. Tab 2). Weiterhin haben die Interessenvertreter von erfolgreich agierenden Interessengruppen mit einem Mittelwert von 5,39 einen skalenbezogen überdurchschnittlich guten Ruf in dem politischen Umfeld der EU und verfügen über entsprechend gute Kontakte zu Entscheidungsträgern (mit  $\mu = 5,59$ ).

#### 4.2.4 Netzwerk Ressourcen

Die Bedeutung der Kooperationsbereitschaft für den Erfolg im Eurolobbying ist in Literatur und Praxis unumstritten.<sup>82</sup>

Folgende Abbildung bietet einen Überblick über die in Literatur genannten Gründe für das Eingehen von Allianzen:

<sup>82</sup> Aus Sicht der Ressourcentheorie steht bei der Bildung von Kooperationen bzw. Netzwerken nicht, wie beim Transaktionskostenansatz, die Minimierung von Produktions- und Transaktionskosten im Vordergrund, sondern die Maximierung des zu schaffenden Wertes durch Bündelung der Ressourcen unterschiedlicher Organisationen, vgl. Das, T. K./Teng, B. S. (2000), S. 36.



*Abb. 17: Gründe für das Eingehen von Allianzen*

Die mit Abstand am häufigsten genannten Argumente für das Eingehen von Allianzen liegen mit einer relativen Häufigkeit von jeweils 97 % in der Erzielung von Synergieeffekten sowie in der Durchsetzung gemeinsamer Ziele (vgl. Abb. 17). Die Umfeldbeobachtungen führen 72 % der Befragten als Anlass für die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen an. Immerhin 69 % der Interessenvertreter verfolgen mit der Bildung von Koalitionen das Ziel, die Wettbewerbsintensität zwischen den Interessengruppen um die Aufmerksamkeit der europäischen Institutionen für ihr Anliegen zu reduzieren. Der Demonstration von Stärke und Macht ist nur für 53 % der Teilnehmer ein Argument für die Netzwerkbildung. Im Großen und Ganzen können alle hier genannten Gründe für das Eingehen von Allianzen als überdurchschnittlich relevant für die Befragten angesehen werden.

Die nachfolgende Abbildung zeigt ausgewählte Arten der Zusammenarbeit auf europäischer Ebene auf, die der Durchsetzung der in Abb. 15 genannten Gründe für das Eingehen von Allianzen dienen können.

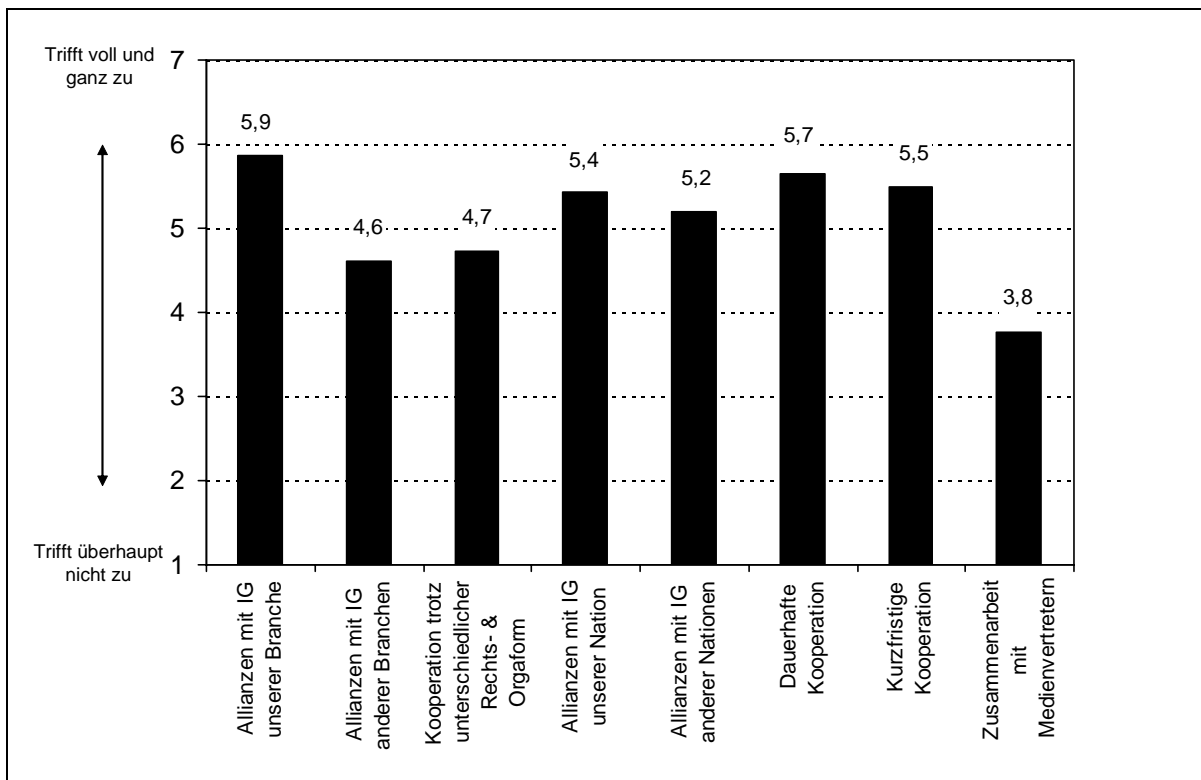


Abb. 18: Netzwerk Ressourcen

Eine verhältnismäßig geringe Bedeutung scheinen die Befragten mit einem Mittelwert von 4,6 der Kooperation mit Interessengruppen anderer Branchen zuzumessen (vgl. Abb. 18). Auffällig ist, dass der Allianzenbildung mit Organisationen bezüglich der eigenen Branche eine vergleichsweise höhere Bedeutung zugemessen wird, als derjenigen hinsichtlich der Länder mit Mittelwerten von 5,4 bzw. 5,2. Dabei sind diese Kooperationsarten natürlich durchaus miteinander vereinbar. Eher indifferent verhalten sich die Interessenvertreter gegenüber dem Eingehen von Kooperationen mit Partnern anderer Rechts- und Organisationsformen. Dagegen ist die Allianzenbildung unter Interessengruppen der gleichen Branche ( $\mu = 5,9$ ) im Vergleich zu der mit Organisationen anderer Branchen ( $\mu = 4,6$ ) weitaus beliebter. Die dauerhafte Kooperation mit den Partnern spielt mit einem Mittelwert von 5,7 für die Interessengruppen eine große Rolle. Aber auch den kurzfristigen themenbezogenen Zusammenschlüssen wird mit einem Mittelwert von 5,5 durchaus Rechnung getragen. Von der Zusammenarbeit mit Medienvertretern, z. B. in Form ihrer Verstärkerfunktion zur Durchsetzung eigener Ziele, machen die Interessengruppen unterdurchschnittlich wenig Gebrauch.

Eine Differenzierung nach dem Erfolg im Eurolobbying zeigt in diesem Bereich häufig nur geringe Abweichungen:

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
Allianzen mit IG unserer Branche	5,86	1,369	6,07	5,60	0,47
Allianzen mit IG anderer Branchen	4,58	1,723	4,88	4,21	0,67*
Kooperation trotz anderer R&O-form	4,73	1,998	4,90	4,51	0,39
Allianzen mit IG unseres Landes	5,43	1,704	5,80	5,13	0,67
Allianzen mit IG anderer Länder	5,20	1,793	5,36	5,06	0,30
Dauerhafte Kooperation	5,64	1,261	5,83	5,40	0,43
Kurzfristige Kooperation	5,48	1,627	5,87	4,98	0,89**
Zusammenarbeit mit Medienvertretern	3,76	1,720	4,17	3,23	0,94**

\* signifikant auf 0,05-Niveau      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

Tab. 3: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Netzwerk-Ressourcen

Sehr signifikant ist die Differenz zwischen Erfolgreichen und weniger Erfolgreichen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Medienvertretern in Brüssel als auch bezüglich kurzfristiger Kooperationen (vgl. Tab. 3). Gegenüber fest institutionalisierten Netzwerken finden sich in den letzten Jahren vermehrt problemorientierte informelle Zusammenschlüsse zwischen verschiedenen Interessengruppen zur Beeinflussung eines Gesetzesvorhaben, die sich danach wieder auflösen. Weiterhin unterscheiden sich die beiden Gruppen signifikant in Bezug auf die Allianzenbildung mit Interessenvertretungen anderer Branchen. Bei der Kooperation nationaler Interessengruppen mit Organisationen aus dem eigenen aber auch mit denjenigen aus anderen Ländern sind keine signifikanten Unterschiede feststellbar. Begründet werden kann dieses Ergebnis mit dem herrschenden Selbstverständnis dieser Kooperationsarten.

#### 4.2.5 Image und Reputation

Die Reputation eines Unternehmens ist Ergebnis seiner Leistungen in der Vergangenheit und ihrer Perzeption. Als Ausdruck des Vertrauens der internen und externen Stakeholder in die Problemlösungskompetenz des Unternehmens ist es ein Indikator des Ansehens und der Erwartung zukünftiger Leistungen.<sup>83</sup> Damit ist die Reputation wie das Image eine Möglichkeit das von den Entscheidungsträgern empfundene Risiko zu reduzieren, und damit das Zustandekommen von Transaktionen zu fördern.

<sup>83</sup> Vgl. Schönborn, G./Wiebusch, D. (2002), S. 16.

Folgende Indikatoren haben im vorliegenden Kontext einen Einfluss auf Image und Reputation einer Interessengruppe: „Kontaktaufnahme wegen Referenz“, „Einladung zu allen relevanten Konsultationen“, Teilnahme an allen relevanten Konsultationen“ sowie „PR als integrativer Bestandteil der Lobby-Aktivitäten“.

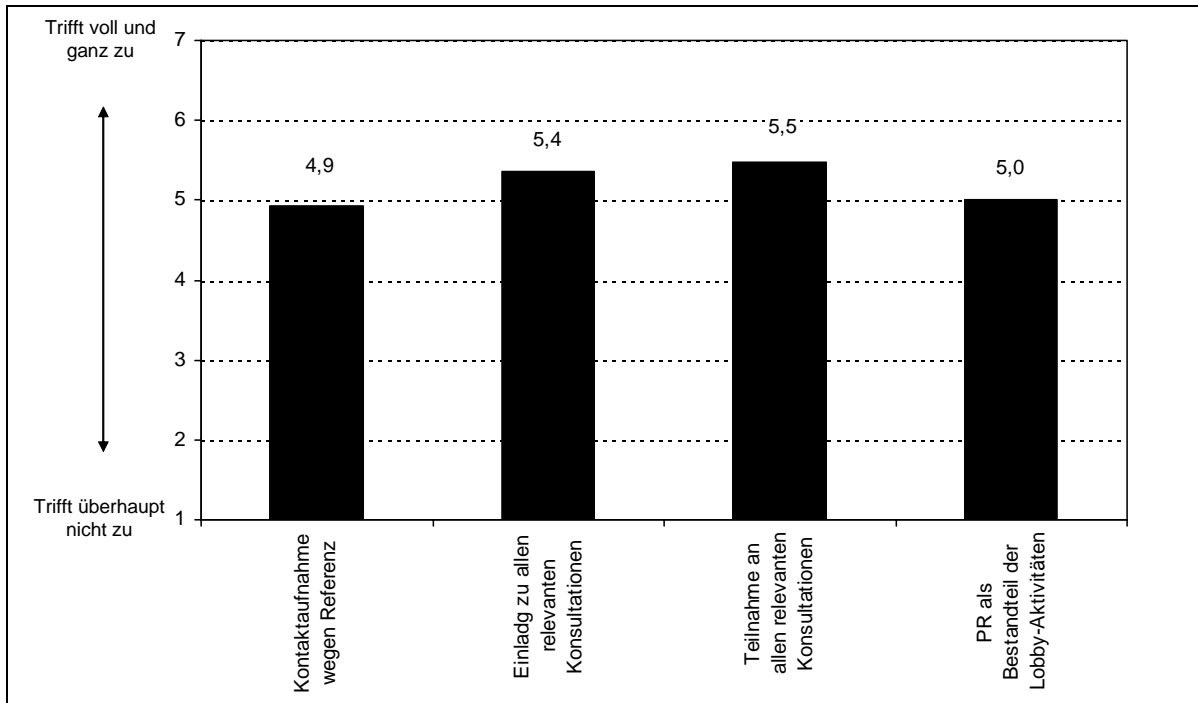


Abb. 19: Image und Reputation

Die Ergebnisse belegen eine überwiegend hohe Bedeutung der einzelnen Indikatoren zum Einflussfaktor Image und Reputation (vgl. Abb. 19). Bemerkenswert ist, dass mit einem Mittelwert von 5,0 überdurchschnittlich viele Interessenvertreter die Öffentlichkeitsarbeit in ihre Lobby-Aktivitäten mit einbinden.

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
<b>Kontaktaufnahme wegen Referenz</b>	4,92	1,326	5,30	4,43	0,87***
<b>Einladung zu allen relevanten Konsultationen</b>	5,27	1,533	5,98	4,36	1,62***
<b>Teilnahme an allen relevanten Konsultationen</b>	5,20	1,224	5,48	4,83	0,66**
<b>PR als Bestandteil der Lobby-Aktivitäten</b>	4,98	1,434	5,45	4,37	1,08***

\* signifikant auf 0,05-Niveau      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

Tab. 4: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Image und Reputation

Hinsichtlich aller aufgeführten Indikatoren zum Faktor Image und Reputation sind mit Mittelwerten zwischen 0,66 bis 1,62 deutliche und meist höchst signifikante Differenzen



zwischen Erfolgreichen und weniger Erfolgreichen erkennbar (vgl. Tab. 4). Interessant ist, dass die Erfolgreichen mit einem Mittelwert von 6,0 zu vielen relevanten Konsultationen eingeladen werden, sie diese formellen Treffen jedoch vergleichsweise wenig wahrnehmen, wie der geringere Mittelwert von 5,5 zeigt. Bei den unterdurchschnittlich Erfolgreichen ist der umgekehrte Fall zu beobachten.

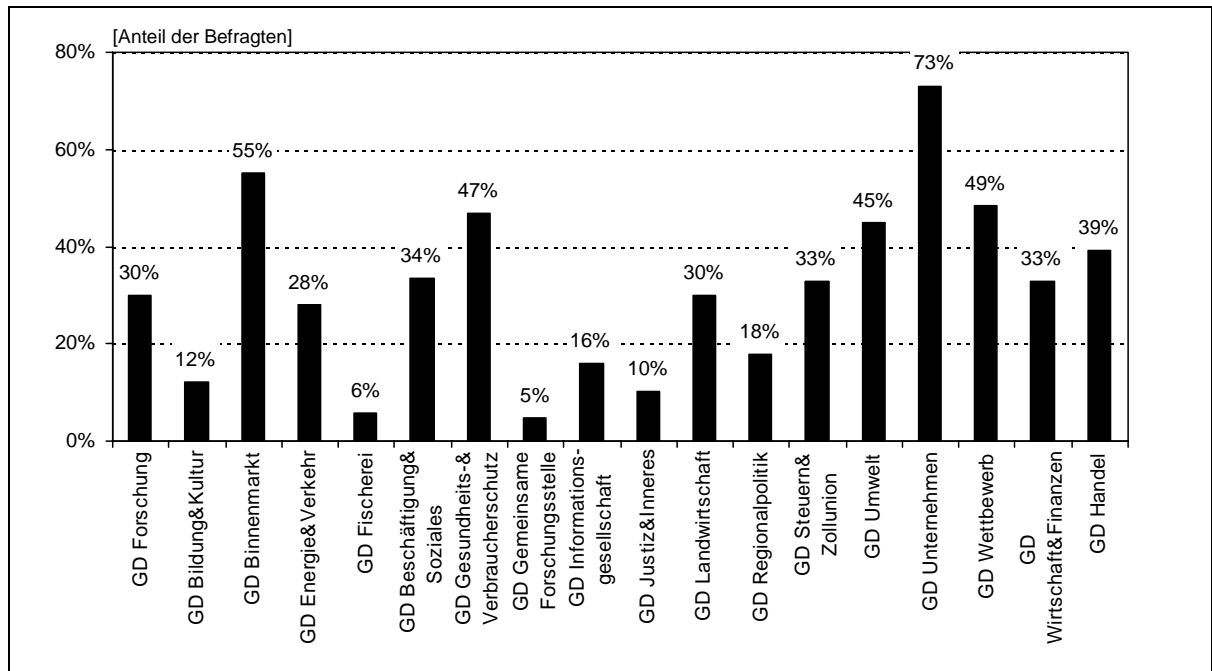


Abb. 20: In der Regel konsultierte Generaldirektionen

Auch die „Anzahl der kontaktierten Generaldirektionen“ determiniert das Image und die Reputation einer Interessengruppe. Die mit Abstand am häufigsten konsultierte Dienststelle der Kommission ist die Generaldirektion Unternehmen, was auf die Zusammensetzung der Stichprobe mit privatwirtschaftliche Interessen vertretenden Organisationen zurück zu führen ist (vgl. Abb. 20). Von den hier aufgeführten 18 Politikbereichen kontaktieren die Befragten in der Regel im Durchschnitt 5,6 Generaldirektionen. Dabei konsultieren nur 11% der Lobbyisten 11 und mehr Generaldirektionen.

#### 4.2.6 Informationelle Ressourcen

Informationen sind nicht mehr nur Mittel zur Vorbereitung und Ausgestaltung von Transaktionen, sondern stellen eine zentrale Ressource und einen wichtigen Faktor im Wettbewerb zwischen den verschiedenen Interessengruppen dar.<sup>84</sup> Informationelle Ressourcen sind für Lobbyisten aufgrund ihres Arbeitsschwerpunkts von besonderer Bedeutung. Die Tätigkeit der Lobbyisten vergrößert den Informationsstand der

<sup>84</sup> Vgl. Picot, A./Franck, E. (1988), S. 544.

Entscheidungsträger, was diesen wieder zu mehr Unabhängigkeit von offiziellen Informationsressourcen verhilft.

Der hohe Wissensbedarf der EU-Kommission räumt den Lobbyisten Chancen ein, ihre Beziehungen in Form eines Geschäftsbeziehungsaufbaus zu intensivieren. Nutzen lässt sich dieses Potenzial jedoch nur von denjenigen Lobbyisten, welche über ausreichende und spezifische Informationen verfügen.<sup>85</sup> So muss die Interessengruppe mit ihren informationellen Ressourcen den Informationsvorsprung generieren, den sie benötigt, um den Entscheidungsträgern rechtzeitig Expertise für die Willensbildung zu liefern. Externe Unterstützungsleistungen werden nicht nur ausschließlich von etablierten Gruppen, sondern von derjenigen Quelle eingeholt, die am meisten zu bieten hat und damit zum Fortkommen des Entscheidungsträgers beitragen kann.

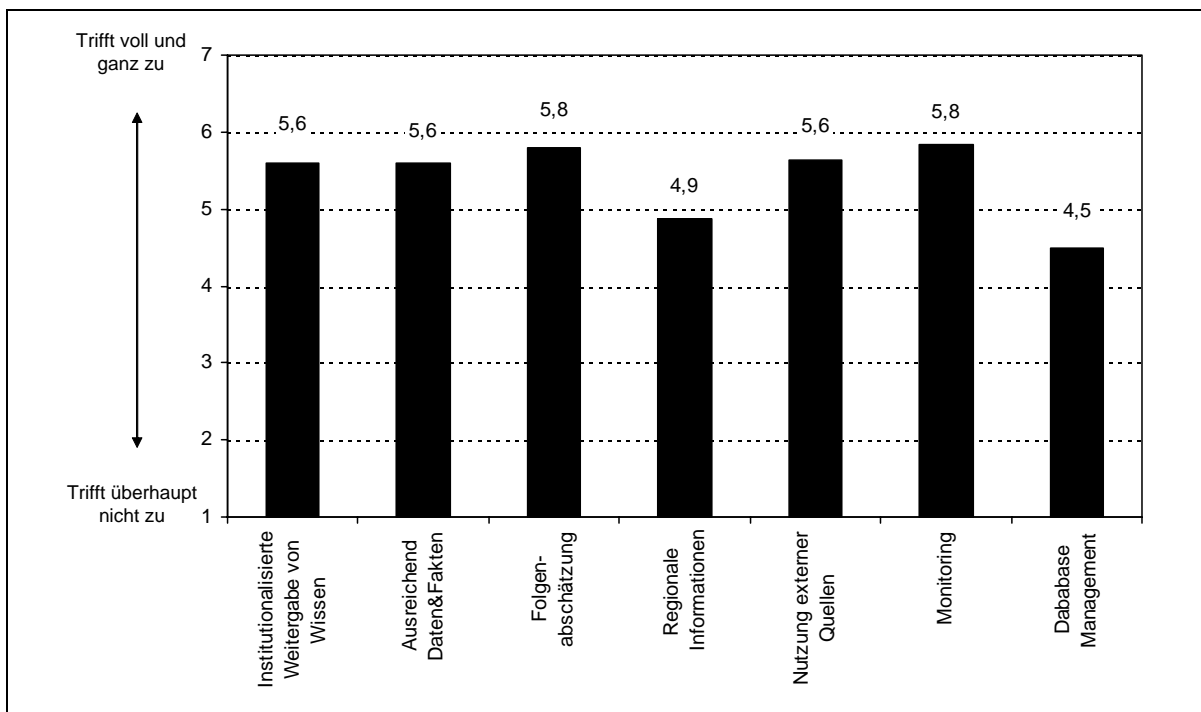


Abb. 21: Informationelle Ressourcen

Die Befragten werden der hohen Bedeutung von informationellen Ressourcen für die Zielerreichung im Eurolobbying gerecht, was die Umsetzung der Maßnahmen in Form der Mittelwerte auf der siebenstufigen Rating-Skala zwischen 5,6 und 5,8 deutlich macht (vgl. Abb. 21). Lediglich der systematischen Erfassung über Informationen der Nachfrager (sog. Database Management) wird relativ wenig Aufmerksamkeit gewidmet ( $\mu = 4,5$ ). Dennoch unterscheiden sich hierbei, wie auch in Bezug auf die Verfügung ausreichender Daten und Fakten im eigenen Interessenbereich, unter- und überdurchschnittlich Erfolgreiche sehr signifikant voneinander (vgl. im Folgenden Tab.5).

<sup>85</sup> Vgl. Nollert, M. (1996), S. 652.

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
<b>Institutionalisierte Weitergabe</b>	5,59	1,421	5,83	5,28	0,55*
<b>Ausreichend Daten &amp; Fakten</b>	5,59	1,353	5,95	5,13	0,82**
<b>Folgenabschätzung</b>	5,79	1,149	6,15	5,32	0,83***
<b>Regionale Informationen</b>	4,87	1,791	5,10	4,57	0,53
<b>Nutzung externer Quellen</b>	5,64	1,721	5,80	5,45	0,35
<b>Monitoring</b>	5,84	1,435	6,45	5,06	1,39***
<b>Database-Management</b>	4,50	1,798	5,02	3,83	1,19**

\* signifikant auf 0,05-Niveau      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

Tab. 5: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Informationelle Ressourcen

Weiterhin liegen höchst signifikante Unterschiede sowohl im Bereich Monitoring als auch in der Abschätzung von Konsequenzen und Rückwirkungen administrativ-politischer Entscheidungen vor. Letzteres hebt noch einmal die Notwendigkeit von Know-how in Form von nicht allgemein zugänglichen Informationen bzw. dem Wissen der Mitarbeiter hervor.

Ein nicht signifikantes Ergebnis liefern die Antworten zur Frage der Nutzung von externen Quellen. Dieses Ergebnis kann so gedeutet werden, dass diese Maßnahme von den Befragten gleichermaßen als Selbstverständlichkeit angesehen wird.

#### 4.2.7 Strategie- und Zielplanung

Bereits CLAMEN weist darauf hin, dass eine strategische Planung für erfolgreiches Lobbying in Brüssel notwendig ist.<sup>86</sup> Diese antizipierende auf lange Sicht ausgerichtete Tätigkeit erfordert eine entsprechend detaillierte Planung sowie die regelmäßige Evaluierung der durchgeführten Maßnahmen.<sup>87</sup> Dabei unterstützt die Orientierung an Benchmarks an im Lobbying erfolgreichen Interessengruppen sowie das Hinzuziehen von professionellen Dritten die Annahme der angemessenen Auseinandersetzung mit der Interessenvertretung in Brüssel.

<sup>86</sup> Vgl. Clamen, M. (1995), S. 18 ff.

<sup>87</sup> BUHOLZER unterstreicht den strategischen Charakter des Lobbying mit dessen Ausrichtung an ein entsprechendes Umfeld (Gesetzgebung), wo eine Zeitspanne von 4-10 Jahren üblich ist, vgl. Buholzer, R. (1998b), S. 34.

Die Prioritätensetzung der Lobby-Aktivitäten innerhalb der Organisation gibt einen weiteren Hinweis auf die Bedeutung, die diese Tätigkeit für die Interessengruppe einnimmt (vgl. hierzu auch Kapitel 4.2.2).

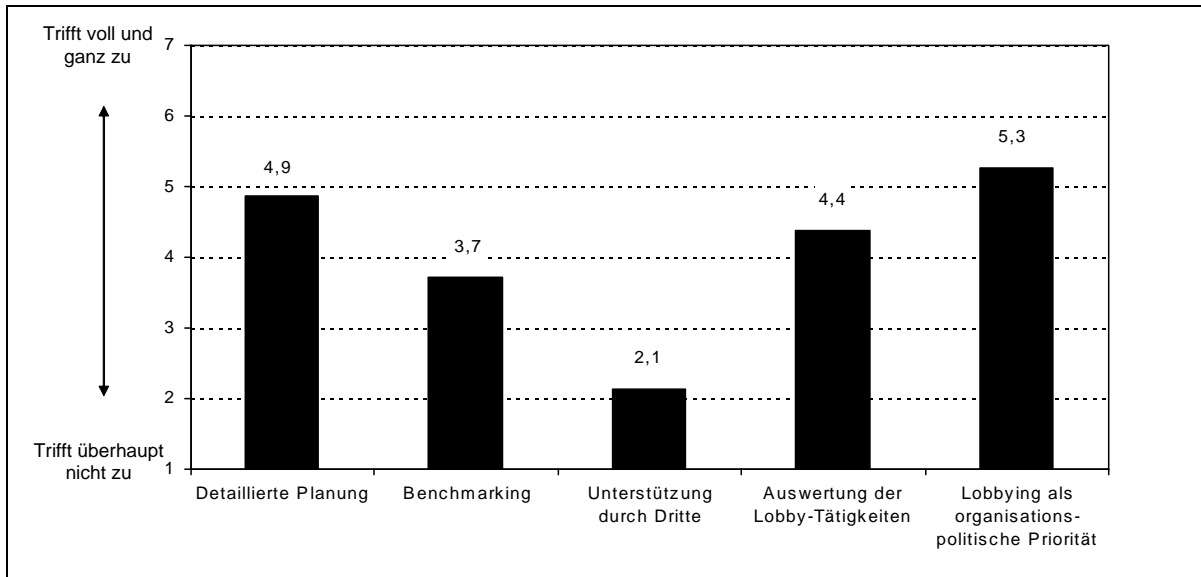


Abb. 22: Strategie- und Zielplanung

Der Mittelwert von 5,3 weist darauf hin, dass sich die Interessengruppe der Befragten zum Großteil mit der Interessenvertretung in Brüssel beschäftigen (vgl. Abb. 22). Dabei befinden 70,1 % aller Befragten es als mindestens zutreffend, dass ihren Lobby-Aktivitäten in Brüssel ein hoher Stellenwert innerhalb der Tätigkeiten ihrer Organisation eingeräumt wird. Die detaillierte Planung sowie die regelmäßige Evaluierung der Lobby-Tätigkeiten kann mit Mittelwerten von 4,9 und 4,4 der Tendenz nach bestätigt werden. Für die Planung der Lobby-Aktivitäten in Brüssel holen sich die Befragten i. d. R. keine Unterstützung durch externe Beratung, was dem Mittelwert von 2,1 zu entnehmen ist. Ebenfalls kommt dem Benchmarking im Rahmen der Ziel- und Strategieplanung keine hohe Bedeutung zu.

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
Detaillierte Planung	4,86	1,545	5,35	4,23	1,12***
Benchmarking	3,71	1,848	3,87	3,51	0,36
Beratung durch Dritten	2,13	1,428	2,28	1,94	0,34
Evaluierung	4,37	1,751	4,83	3,79	1,04**
Lobbying als Priorität	5,27	1,886	5,98	4,36	1,62***

\* signifikant auf 0,05-Niveau      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

Tab. 6: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Strategie- und Zielplanung

Differenzen bezüglich des Erfolgs sind im Bereich des Benchmarking und der Evaluierung kaum erkennbar (vgl. Tab. 6). Hieraus kann geschlossen werden, dass die Bedeutung

dieser beiden Indikatoren sowohl für die Erfolgreichen als auch für die weniger Erfolgreichen unterdurchschnittlich gering ist. Dagegen zeigt sich bezüglich des Erfolgs ein relativ hoher und höchst signifikanter Unterschied bei der Planung der Lobby-Tätigkeiten. Auch hinsichtlich der Auswertung der Lobby-Aktivitäten ist ein signifikanter Unterschied zwischen den über- und unterdurchschnittlich einflussreichen Organisationen identifizierbar.

#### **4.2.8 Vermarktung**

Häufig ist die einfache Verfügbarkeit diverser Potenziale noch nicht ausreichend dafür, in das Evoked Set, d. h. zu der Gruppe von Lobbyisten zu gehören, die von den politisch-administrativen Akteuren zur Interaktion in Erwägung gezogen werden, der Entscheidungsträger zu gelangen. Um in den Augen der Nachfrager wahrgenommen zu werden und die angestrebte Positionierung zu erreichen, gehört insbesondere bei Dienstleistern das Signaling<sup>88</sup> zu den wichtigsten Maßnahmen. Vor dem Hintergrund asymmetrisch verteilter Information bezeichnet Signaling die Möglichkeit, Informationen von der besser informierten zur schlechter informierten Partei zu übertragen. Damit die politisch-administrativen Akteure von der Qualität der angebotenen Dienstleistung bereits vor Inanspruchnahme überzeugt werden können, bietet sich im Rahmen des Signaling an, die Potenziale und damit die eigene Leistungsfähigkeit und –bereitschaft gegenüber den Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Zusätzlich können auch andere Maßnahmen ergriffen werden, die im Fragebogen explizit abgefragt wurden.

So wird den Adressaten in der Phase der Potenzialentwicklung z. B. anhand der Repräsentanzbroschüre signalisiert, dass die Fähigkeiten zur Erbringung der Dienstleistung beim Anbieter vorhanden sind. Referenzen können die Qualitätsfähigkeit eines Lobbyisten garantieren und den Entscheidungsträgern als Basis für einen Vergleich mit den Angeboten konkurrierender Interessengruppen dienen. Außerdem kann für die eigene Tätigkeit mit wissenschaftlichen Gutachten von möglichst unabhängigen Institutionen geworben werden.

Die folgende Abbildung beinhaltet Maßnahmen die zur Signalisierung der Leistungsbereitschaft und -kompetenz der Lobbyisten gegenüber den Entscheidungsträgern beitragen können.

---

<sup>88</sup> Konkret beinhaltet der Begriff Signaling alle Maßnahmen, mit denen Informationen vom Anbieter (Lobbyist) zum Nachfrager (Entscheidungsträger) und zur Konkurrenz (konkurrierende Interessenvertreter) übertragen werden und durch die die subjektive Wahrnehmung sowie die Positionierung der Organisation (Interessengruppe) auf Seiten der Nachfrager beeinflusst werden kann.

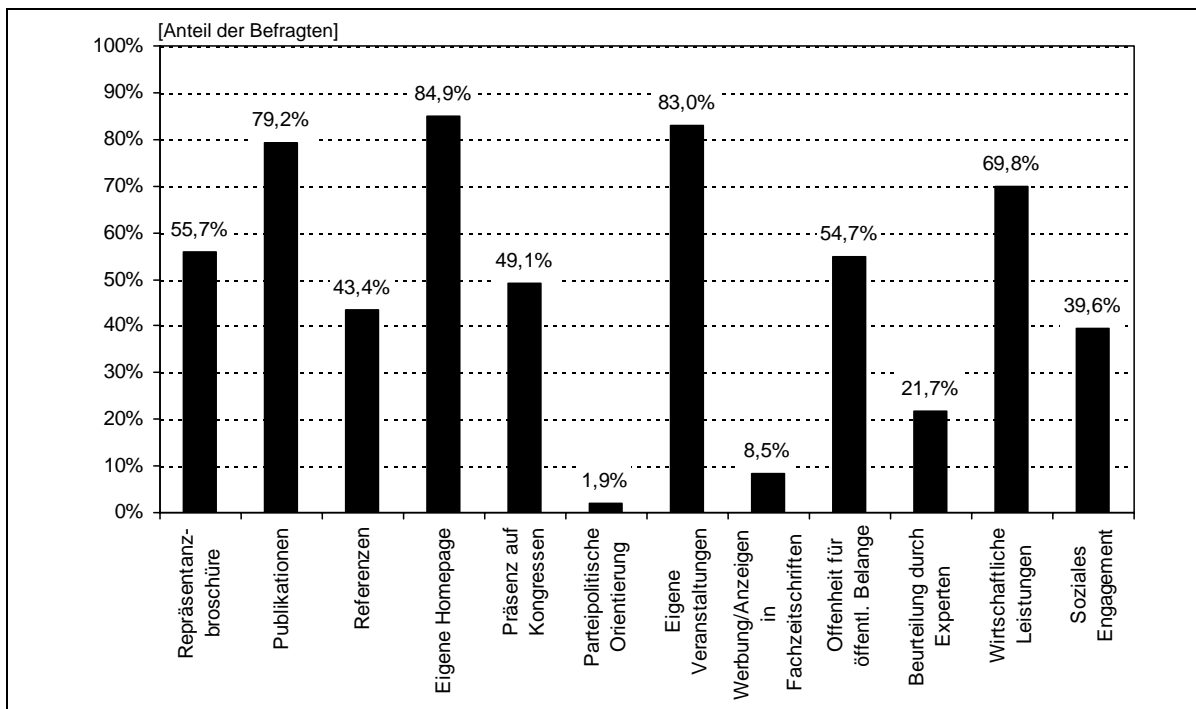


Abb. 23: Signaling-Aktivitäten

Aus der Übersicht geht hervor, dass ein vergleichsweise hoher Anteil der Lobbyisten ihre Fähigkeiten und Absichten gegenüber den Entscheidungsträgern mit Hilfe folgender Maßnahmen kommunizieren: der eigenen Homepage (84,9%), eigenen Veranstaltungen, wie z. B. parlamentarischen Abenden, Seminare, Exkursionen, etc. (83%) sowie Veröffentlichungen und mit der Betonung der wirtschaftlichen Leistungen ihrer Mitglieder (69,8%) (vgl. Abb. 23). Eine durchschnittliche Bedeutung erlangen zudem Kommunikationsmaßnahmen bezüglich der Offenheit für öffentliche Belange (54,7%), der Präsenz auf Kongressen (49,1%), der Angabe von Referenzen (43,4%)<sup>89</sup> sowie der Betonung des eigenen sozialen Engagements bzw. das der Mitglieder (39,6%). Die parteipolitische Orientierung wird mit einer relativen Häufigkeit von 1,9% von kaum jemandem gegenüber den Entscheidungsträgern vermittelt und kann damit als bedeutungslos eingestuft werden. Ein ebenfalls geringer Anteil der Befragten schaltet Werbung und/oder Anzeigen von und über die eigene Interessengruppe in Fachzeitschriften und auch nur 21,7% der Interessenvertreter lassen ihre Aktivitäten von Experten wie z. B. Wissenschaftlern begutachten.

### 4.3 Prozessdimension

Effektives Lobbying wird jedoch nicht nur vom Umfang der potenziellen Ressourcen, sondern selbstverständlich auch vom Lobbying an sich bestimmt. Die Prozessdimension

<sup>89</sup> Da das Lobbying zu einem großen Teil informell und diskret abläuft sind Referenzen teils schwierig zu erhalten bzw. nach außen hin zu vermitteln.

bezieht sich auf diesen Tätigkeitsvollzug. Sie umfasst die Gesamtheit aller Aktivitäten, die im Verlauf der tatsächlichen Dienstleistungserstellung, d. h. im Rahmen der Interaktion mit den Entscheidungsträgern, stattfinden bzw. bereits stattgefunden haben.

Die folgende Abbildung spiegelt die Bedeutung der aus Literaturstudium und Expertengesprächen abgeleiteten Einflussfaktoren wieder, die die Interaktion zwischen Lobbyist und Entscheidungsträger betreffen.

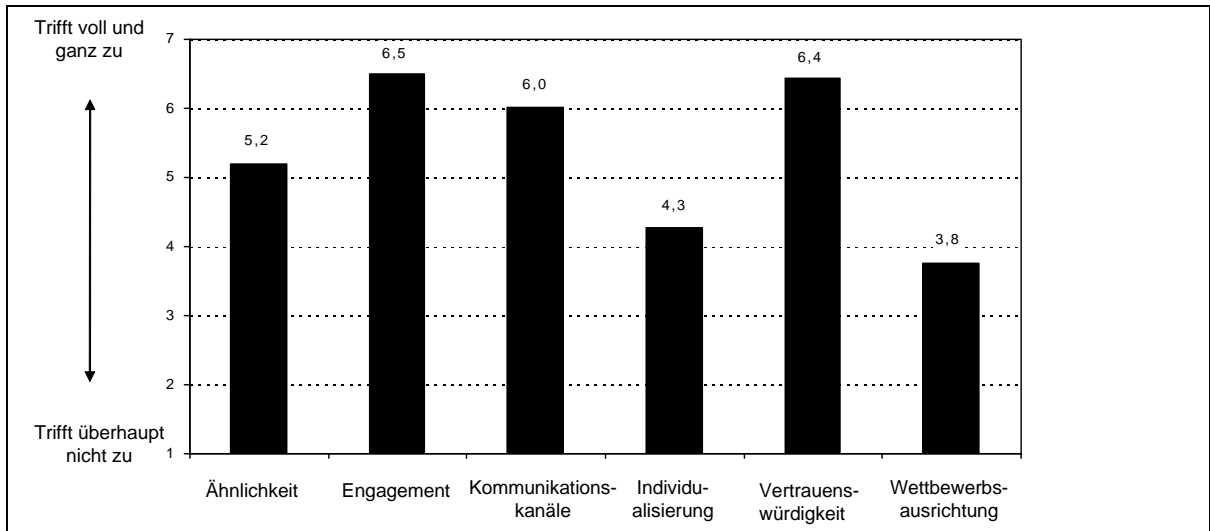


Abb. 24: Bedeutung einzelner Prozesselemente

Die Abbildung lässt darauf schließen, dass den sechs Einflussfaktoren innerhalb der Prozessphase eine recht unterschiedliche Wichtigkeit beigemessen wird (vgl. Abb. 24). So reflektieren die Faktoren Engagement und Vertrauenswürdigkeit mit Mittelwerten von 6,5 bzw. 6,4 die höchste Bedeutung für die Befragten. Kaum minder wichtig sind die Anzahl und das Management verschiedener Kommunikationskanäle ( $\mu = 6,0$ ). Auch die Ähnlichkeit zwischen Entscheidungsträger und Lobbyist spielt bei der Interaktion mit einem Mittelwert von 5,2 keine zu vernachlässigende Rolle. Als der Tendenz nach unterdurchschnittlich bedeutend kann die Wettbewerbsausrichtung bezeichnet werden ( $\mu = 3,8$ ).

#### 4.3.1 Interaktionsverhalten

Eine Reihe empirischer Studien kommt zu dem Schluss, dass das Resultat eines Interaktionsprozesses von Anbietern und Nachfragern vor allem davon abhängig ist, wie ähnlich sich die beiden Parteien in Bezug auf ihre demografischen und kognitiven Eigenschaften sowie ihrer Persönlichkeitsmerkmale sind.<sup>90</sup> Vor dem Hintergrund der Länge des Fragebogens wurde die potenzielle Ähnlichkeit zwischen Lobbyist und

<sup>90</sup> Vgl. hierzu Backhaus, K. (1999), S. 136.

Entscheidungsträger lediglich anhand zweier demografischer Aspekte überprüft. So wurde in der Literatur aber auch in Expertengesprächen der Eindruck gewonnen, dass sich Lobbyisten im Rahmen der Beeinflussung der Parlamentarier insbesondere an diejenigen ihres Landes (vorausgesetzt, dass es sich um eine nationale Interessengruppe handelt) wenden. Der Grund liegt darin, dass die Wiederwahl der Parlamentarier des Europäischen Parlaments ausschließlich von den Bürgern ihres jeweiligen Landes abhängt. Vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Ziele (Wiederwahl) liegt die Vermutung nahe, dass die Beeinflussung von Interessengruppen aus demselben Land erfolgreicher ist, als von denjenigen aus anderen Ländern. Darüber hinaus könnten unterschiedliche Sprachkenntnisse der Beteiligten zu Verständigungsproblemen bzw. Missverständnissen führen.

Die Entscheidungsträger akzeptieren Lobbying, da sie kostenlos informiert werden und v. a. auch Unterstützung für ihre politischen Vorhaben gewinnen können.<sup>91</sup> So ist der Informationsstrom auch in umgekehrter Richtung wichtig, wenn staatliche Entscheidungen sachgerecht sein sollen. So können die EU-Organe ihre Auffassungen und Pläne durch Lobbyisten in Richtung Wirtschaft erläutern oder entsprechend aufbereitet mitteilen. Damit stellen Interessengruppen ihr Informationsnetz auch nach innen – zu ihren Mitgliedern – zur Verfügung. Somit kann Unterstützung für politische Vorhaben auf EU-Ebene gewonnen werden. Gleichzeitig ist es dadurch jedoch auch möglich die Mitglieder gegen ein europäisches Gesetzesvorhaben zu mobilisieren. Beide hier aufgezeigte Möglichkeiten verleihen den Interessengruppen – bei entsprechenden Umsetzungsmöglichkeiten, wie z. B. der ausreichenden Erzielung einer bestimmten Menge von Mitgliedern bzw. Wählern – eine Machtposition. Dabei wird unter Macht die Möglichkeit verstanden, die Überlegungen und/oder Kenntnisse des anderen zu beeinflussen.<sup>92</sup> Dabei spielt die Abhängigkeit des anderen, hier also des Entscheidungsträgers, eine wesentliche Rolle.<sup>93</sup> Ein kohärentes Vorgehen – zusammen mit den eigenen Mitgliedern – kann die Machtposition einer Interessengruppe verstärken.

---

<sup>91</sup> Vgl. Köppl, P. (1998), S. 23.

<sup>92</sup> Thibout, J. W./Kelley, H. N. (1959), S. 113 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Lewis, M. C./Lambert, D. M. (1991), S. 206, die Macht als das Gegenteil der Abhängigkeit definieren.



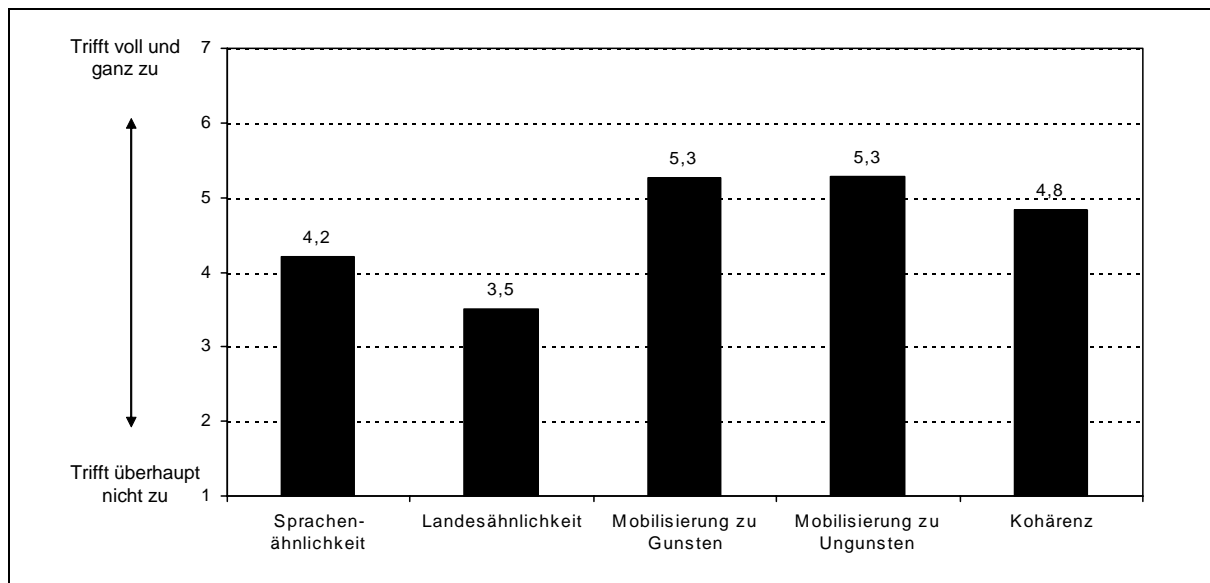


Abb. 25: Interaktionsverhalten

Die Mittelwerte über die tatsächlichen Ähnlichkeiten zwischen Entscheidungsträgern und Lobbyisten weisen einen großen Unterschied zur Bedeutung dieses Aspektes ( $\mu = 5,2$ ) für die Befragten auf (vgl. Abb. 25). Ein möglicher Grund könnte darin liegen, dass die Interessenvertreter über entsprechend viele Fremdsprachenkenntnisse verfügen. Darüber hinaus ist die Ähnlichkeit bezüglich des Landes bei den nationalen Interessengruppen mit einem Mittelwert von 4,1 erwartungsgemäß höher ausgeprägt als bei den europäischen Interessenvertretern ( $\mu = 2,9$ ). Wie oben ausgeführt, artikulieren sich diese v. a. über die europäische Ausrichtung ihres Denken und Handelns (vgl. hierzu Kapitel 4.2.1). Die zusätzliche nationale Betonung ihrer Aktivitäten könnte vor dem Hintergrund der europäischen Integration von den Entscheidungsträgern als Rückschritt gewertet werden. Erfreulich ist daher der Mittelwert von 4,8 bezüglich der Vertretung einer einheitlichen Position (Kohärenz). Auffällig ist, dass im Rahmen des Interaktionsverhaltens insbesondere dem Machtaspekt eine große Bedeutung zugemessen wird.

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
<b>Sprachenähnlichkeit</b>	4,20	1,833	4,48	3,83	0,65
<b>Landesähnlichkeit</b>	3,51	1,777	3,49	3,53	0,04
<b>Mobilisierung zu Gunsten politischer Vorhaben</b>	5,27	1,271	5,68	4,74	0,94***
<b>Mobilisierung zu Ungunsten politischer Vorhaben</b>	5,28	1,372	5,67	4,79	0,88***
<b>Kohärenz</b>	4,84	1,323	5,23	4,3	0,93***

\* signifikant auf 0,05-Niveau      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

Tab. 7: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Interaktionsverhalten

Die erfolgreichen unterscheiden sich von den weniger erfolgreichen Interessengruppen in denjenigen Indikatoren, die die Macht des Lobbyisten reflektieren besonders signifikant voneinander (vgl. Tab. 7). Dagegen sind keine signifikanten Differenzen hinsichtlich der Ähnlichkeiten zwischen Interessenvertreter und jeweiligem Entscheidungsträger festzustellen. Diese Tatsache, bestärkt durch die relativ große Differenz der Mittelwerte zwischen Bedeutung und Realität könnte darin begründet sein, dass lediglich demografische Merkmale zur potenziellen Identifikation von Ähnlichkeit heran gezogen wurden.<sup>94</sup>

### 4.3.2 Engagement

Aufgrund der Vielzahl von Lobbyisten führt deren Aktivität zugleich zu einer Informationsüberlastung ihrer Adressaten. Insofern kommt der Reputation aber auch dem Engagement (z. B. Verlässlichkeit) der Lobbyisten eine besondere Bedeutung zu. So sollte sich der Lobbyist als Sparringpartner für die Entscheidungsträger anbieten, und zwar nicht nur für die Dauer eines Gesetzgebungsverfahrens, sondern auch über dieses hinaus, selbst wenn es nicht um die unmittelbare Wahrnehmung seiner eigenen Interessen geht (z. B. auch in Form einer guten Erreichbarkeit, so dass sich ein Büro in Brüssel anbietet).<sup>95</sup> Weiterhin sollten Lobbyisten versuchen, die politisch-administrativen Akteure argumentativ zu überzeugen, einzelne Entscheidungen oder entstehende Gesetze zu unterstützen aber notfalls auch zu verhindern oder in der einen oder anderen Art und Weise abzuändern.<sup>96</sup>

Als weiteres Indiz für das Engagement kann die Teilnahme an EU-Programmen oder Modellvorhaben gesehen werden. Bei diesem sollte weniger das „Geldverdienen“ im Vordergrund stehen, als vielmehr die eigentliche Teilnahme. Diese Maßnahme birgt die Chance, sich im Rahmen der Entwicklung und Verwirklichung der Integrationspolitik als zuverlässiger Partner gegenüber den EU-Organen zu profilieren.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vor dem Hintergrund der Neuen Institutionenökonomik können mentale Modelle zur Analyse von Ähnlichkeiten herangezogen werden.

<sup>95</sup> Vgl. Knott, G. (2003), S. 7.

<sup>96</sup> Vgl. Köppl, P. (1998), S. 18.

<sup>97</sup> Vgl. Friedrich, H. (2001), S. 28.

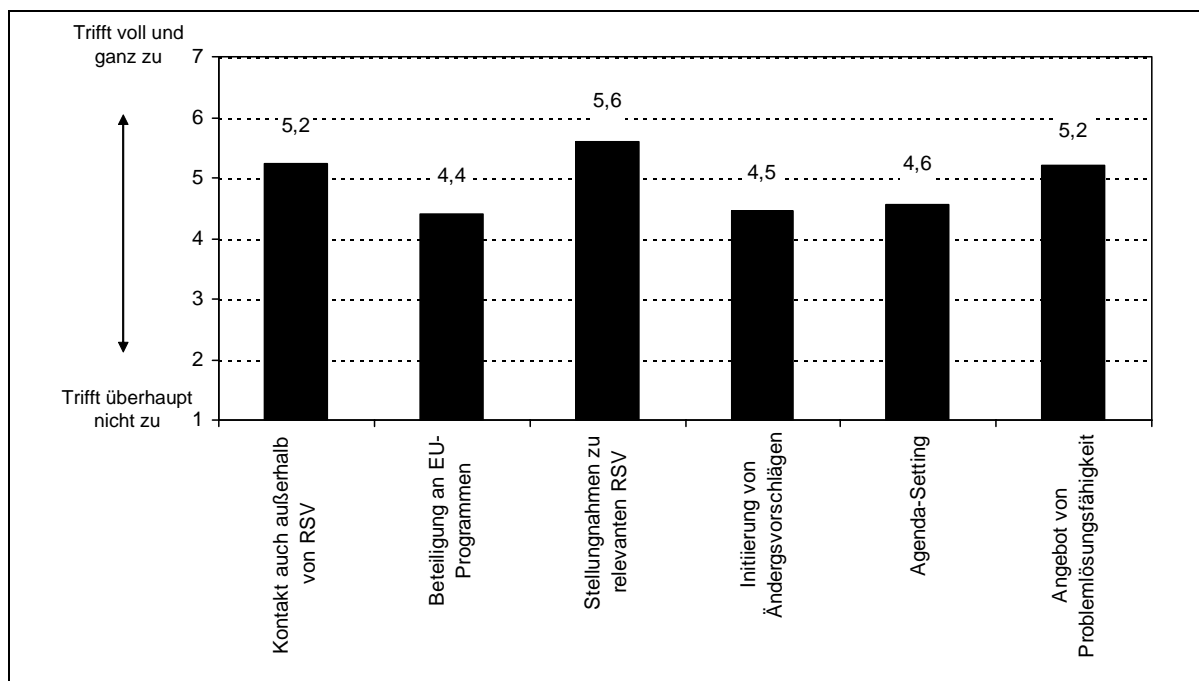


Abb. 26: Engagement

Insgesamt ist festzustellen, dass sich die befragten Interessenvertreter bei allen hier behandelten Aspekten skalenbezogen überdurchschnittlich engagieren (vgl. Abb. 26). Ein besonders hohes Engagement ist bei den Stellungnahmen zu relevanten Rechtsetzungsverfahren (RSV) festzustellen. Der vergleichsweise geringe Mittelwert von 4,5 bei der Initiierung von Änderungsvorschlägen ist insofern erfreulich, als dass es hier grundsätzlich um eine reaktive Handlung geht, die vermuten lässt, dass eine frühzeitige Einflussnahme nicht stattgefunden hat oder aber erfolglos war. Beachtenswert ist zudem, dass sowohl nationale als auch europäische Interessengruppen Änderungsvorschläge im gleichen Maße initiieren. Die Zielerreichungsgrade haben jedoch gezeigt, dass sie mit der Durchsetzung dieser unterschiedlich hohen Erfolg haben (vgl. Abb.8).

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
<b>Kontakt auch außerhalb von RSV</b>	5,24	1,589	5,83	4,49	1,34***
<b>Beteiligung an EU-Programmen</b>	4,41	1,995	5,07	3,57	1,5***
<b>Stellungnahmen zu relevanten RSV</b>	5,61	1,577	6,22	4,83	1,39***
<b>Initiierung von Änderungsvorschlägen</b>	4,46	1,638	4,85	3,96	0,89**
<b>Agenda - Setting</b>	4,56	1,706	5,17	3,79	1,38***
<b>Bereitstellung eigener Problemlösungsfähigkeit</b>	5,22	1,334	5,68	4,64	1,04***

\* signifikant auf 0,05-Niveau

\*\*signifikant auf 0,01-Niveau

\*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

Tab. 8: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Engagement

Beim Einflussfaktor Engagement lassen sich durchgängig hohe und zudem signifikante Unterschiede zwischen über- und unterdurchschnittlich erfolgreichen Interessengruppen feststellen (vgl. Tab. 8).

### 4.3.3 Kommunikations- und Interaktionskanäle

Mehrere tausend Lobbyisten konkurrieren allein in Brüssel um die Aufmerksamkeit der politisch-administrativen Akteure. Die große Anzahl diverser Interessenvertretungen sowie die Vielfalt von Adressaten und Einflusspfaden lassen es zweckmäßig erscheinen, die eigenen Interessen durch mehrere Kanäle zu schleusen: „the more voices you have saying the same thing the better it is“<sup>98</sup>.

Ist eine direkte physische Integration der Entscheidungsträger nicht notwendig, können auch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien zur Leistungserbringung genutzt werden.

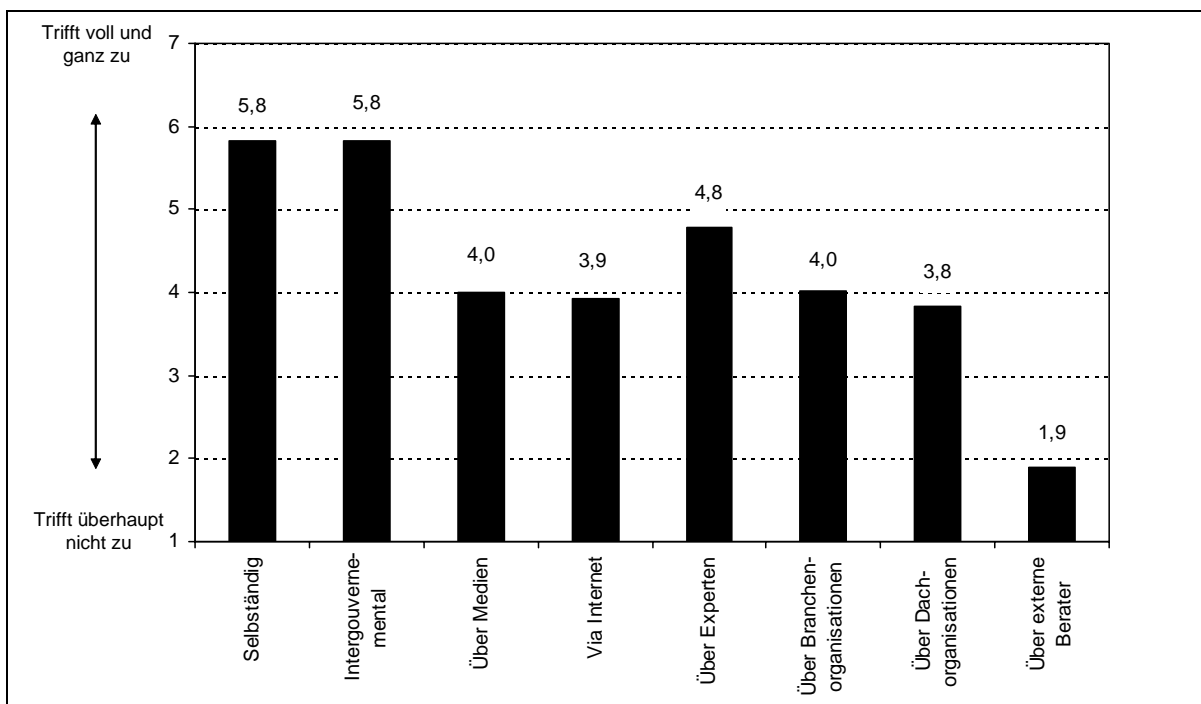


Abb. 27: Kommunikations- und Interaktionskanäle

Auffällig ist, dass die Befragten sich der supranationalen und intergouvernementalen Einflusspfade simultan bedienen (jeweils  $\mu = 5,8$ ), um den europäischen Entscheidungsprozess zu beeinflussen (vgl. Abb. 27). Die nationalen Regierungen scheinen demnach sehr wichtige Verbündete für die Interessengruppen zu sein.

<sup>98</sup> Jones, T. (1997), S. 29.

Auch die Beeinflussung über Experten spielt mit einem Mittelwert von 4,8 für die Befragten eine vergleichsweise große Rolle. Dagegen ist die Beeinflussung der Entscheidungsträger über die Massenmedien, das Internet sowie andere Organisationen nur durchschnittlich wichtig ( $\mu = 3,8$  bis 4,0).

Bezüglich der Massenmedien überrascht dieses Resultat, da der Einsatz der Medien im Kontext des nationalen Lobbyismus eine wichtige Rolle spielt. So gilt hier die Auffassung, dass, wenn Maßnahmen bereits in der Öffentlichkeit debattiert werden bevor es sie gibt, es für die Entscheidungsträger ungleich schwerer wird, sachlich zurück zu rudern, ohne das Gesicht zu verlieren.<sup>99</sup> Eine Erklärung für die, mit einem Mittelwert von 4,0, eher geringen Bedeutung der Medien könnte darin liegen, dass bislang kein europäisches bzw. europaweites Massenmedium existiert, mit dem die europäische Öffentlichkeit gleichermaßen erreicht werden könnte.

Die Beeinflussung durch externe Berater wird mit einem Mittelwert von 1,9 als unwichtig empfunden, was verdeutlicht, dass die Unterstützung durch externe Berater bei den Studienteilnehmern eher unüblich ist.

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
<b>Selbständig</b>	5,83	1,335	6,20	5,36	0,84**
<b>Intergouvernemental</b>	5,83	1,276	6,03	5,57	0,46
<b>Über die Medien</b>	4,00	1,764	4,17	3,79	0,38
<b>Via Internet</b>	3,93	1,768	4,27	3,49	0,78*
<b>Über Experten</b>	4,79	1,921	5,02	4,5	0,52
<b>Über Branchenorganisationen</b>	4,01	2,094	3,83	4,23	-0,40
<b>Über Dachorganisationen</b>	3,83	2,227	3,63	4,09	-0,46
<b>Über externe Politikberater</b>	1,90	1,352	1,87	1,94	-0,07

\* signifikant auf 0,05-Niveau                      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau                      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

*Tab. 9: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Interaktions- und Kommunikationskanäle*

In Anbetracht der Mittelwertdifferenzen bezüglich der Interaktions- und Kommunikationskanäle lassen sich eher geringe Unterschiede zwischen Erfolgreichen und weniger Erfolgreichen identifizieren (vgl. Tab.9). Dennoch sind signifikante Unterschiede insbesondere bei der selbstständigen Beeinflussung aber auch bei der Interessenvertretung

<sup>99</sup> Vgl. Lianos, M./Hetzel, R. (2003), S. 17.

über das Internet erkennbar. So fordert die Kommission immer öfter zur Übermittlung von Konsultationspapieren (Mitteilungen, Grün- und Weißbücher) per E-mail auf. Diese Vorgehensweise erleichtert zum einem die Verteilung der Stellungnahmen zwischen den einzelnen Dienststellen der Institution. Zum anderen werden die hiermit erhaltenen Stellungnahmen vermehrt ins Internet gestellt, was u. a. die Transparenz der Entscheidungsprozesse erhöht.

#### **4.3.4 Individualisierung**

Die Ansprache der Entscheidungsträger stellt einen nicht zu unterschätzenden Faktor da, der angemessen berücksichtigt werden muss. So gibt es innerhalb des Entscheidungsprozesses eine Reihe von Entscheidungsträger, die unterschiedlich „behandelt“ werden müssen.<sup>100</sup>

Der Zugang des Lobbyisten zu den politisch-administrativen Akteuren hängt damit von der Zweckdienlichkeit der Information ab, über die der Lobbyist verfügt und welche der Entscheidungsträger als informativ und hilfreich erachtet. Außerdem müssen die von den Interessengruppen angebotenen Leistungen eine situativ möglichst gute Unterstützung der Ziele der Politiker (z. B. Wiederwahlrestriktion) und der Beamten (z. B. Budgetmaximierung) ermöglichen.<sup>101</sup>

Die Bürokraten sind insbesondere daran interessiert ihr Budget zu maximieren. Dies können sie durch zweierlei erreichen: Angesichts ihrer Zeit- und Ressourcenknappheit verbunden mit der in Brüssel herrschenden Informationsflut, müssen die Leistungen selektiert und gezielt auf die zu behandelnde Problematik zugeschnitten sein. Weiterhin können die Beamten ihre Position nur dann verbessern, wenn ihre Arbeit von den Politikern entsprechend honoriert wird. Demnach müssen die angebotenen Informationen zweitens dazu beitragen, politisch durchsetzbare Lösungen auszuarbeiten, die von einer kritischen Masse gestützt werden.<sup>102</sup>

Im Vergleich zu den Bürokraten müssen die den Politikern angebotenen Tauschgüter grundsätzlich der Erhöhung der Wahlchancen dienen. So können die Lobbyisten einerseits die hinter ihnen stehenden Mitglieder bzw. Wähler zur Wahl des Abgeordneten animieren. Zum anderen können sie ihr Informationsnetz nach innen zur Verfügung stellen, um die

---

<sup>100</sup> Zu den einzelnen EU-Organen und ihren jeweiligen Interessen und Einflusskanälen vgl. ausführlich Theurl, T./Meyer, E. (2001).

<sup>101</sup> Vgl. Buholzer, R. (1999), S. 14.

<sup>102</sup> Vgl. Buholzer, R. (1998b), S. 124.

Informationslage der Wähler zu verbessern, welche somit zur Umsetzung politischer Inhalte gewonnen werden können.<sup>103</sup>

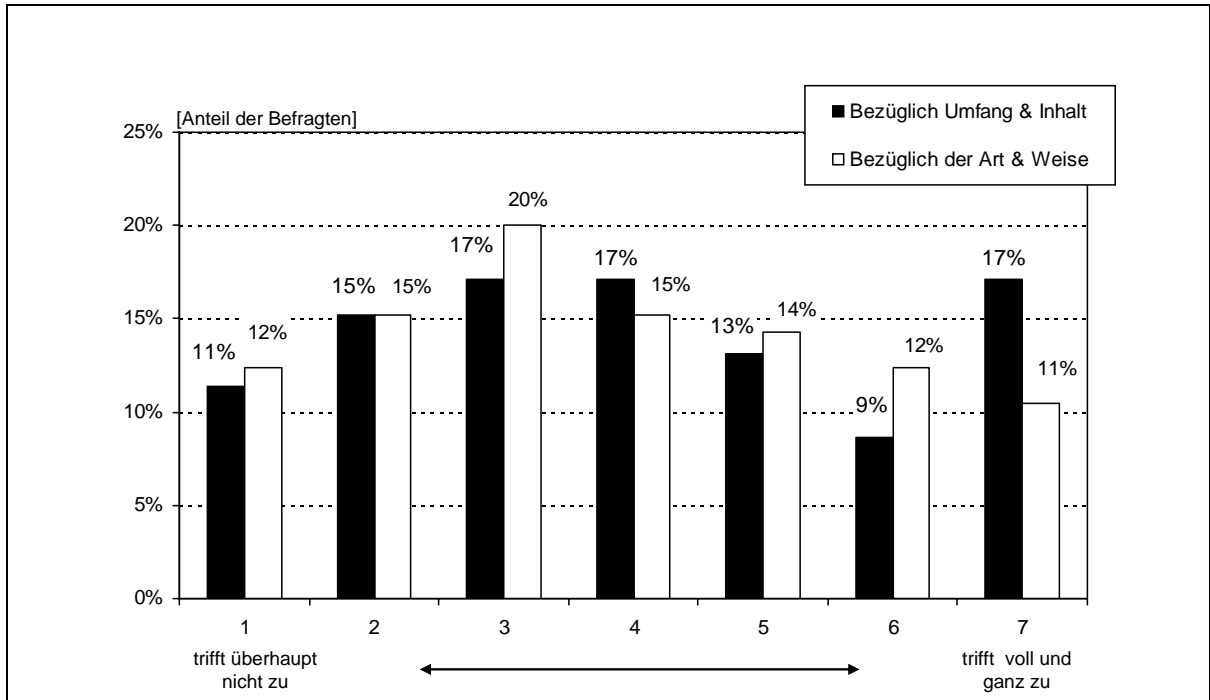


Abb. 28: Relative Häufigkeiten in Abhängigkeit des Individualisierungsgrads

Der Individualisierung des Inhalts und des Umfangs stehen die Interessenvertreter mit einem Mittelwert von 4,0 bzw. von 3,8 bei der übermittelten Art und Weise eher indifferent gegenüber (vgl. Abb. 28). Diese Werte reflektieren jedoch die von den Interessengruppen ebenfalls nur durchschnittlich eingestufte Bedeutung dieses Faktors ( $\mu = 4,3$ ). Die relativ hohen Standardabweichungen von 1,966 und 1,887 zeigen ebenso wie die obige Abbildung, dass es bezüglich der Individualisierung bei den Befragten jedoch kein einheitliches Meinungsbild gibt. Da die Unterschiede zwischen den Erfolgsgruppen bei der Individualisierung gering und zudem nicht signifikant sind, soll auf eine eingehende Analyse dieser beiden Indikatoren verzichtet werden.

Darüber hinaus sind nicht nur die persönlichen Ziele der Politiker und Beamte bei der Leistungserstellung bzw. -übermittlung zu beachten. Bei der Beeinflussung der Gesetzgebung müssen auch die richtigen Organe zur richtigen Zeit individuell kontaktiert werden.

Um den gesamten Gesetzgebungsprozess zu begleiten, sollten die zuständigen Entscheidungsträger entsprechend der jeweiligen Gesetzgebungsphasen kontaktiert werden. Dabei ist es verhältnismäßig wenig Erfolg versprechend, sich nur an die jeweiligen Hierarchiestufen-Höchsten zu wenden. Aussichtsreicher ist die

<sup>103</sup> Vgl. ebenda, S. 98 f.

Kontaktaufnahme mit denjenigen, die auf der niedrigsten Hierarchiestufe stehen (sog. bottom-up-Lobbying). So besitzt der Sachbearbeiter (desk-officer) der Kommission einen nicht zu vernachlässigenden hohen Einfluss, da dieser die von den Interessenvertretern eingereichten Konsultationspapiere auswertet und auf Grundlage dessen einen Gesetzesvorschlag ausarbeitet der i. d. R. sämtlichen Entscheidungsträgern „nach“ ihm als Vorlage dient. Eine entsprechende Vorgehensweise nach dem bottom-up Prinzip soll auch innerhalb des Parlaments und des Ministerrats aussichtsreich sein. Demnach muss im Parlament ein Weg gefunden werden, die Berichterstatter und Mitarbeiter der Abgeordneten sowie Fraktionen zu kontaktieren. Ansprechpartner im Ministerrat sind demnach die Beamten der Arbeitsgruppen.

Das bottom-up-Lobbying darf allerdings nicht als ein Prinzip der Vernachlässigung höherrangiger Beamte oder Politiker verstanden werden. Vielmehr gilt, dass je mehr Entscheidungsträger verschiedener Hierarchiestufen der einzelnen gesetzgebungsrelevanten Institutionen mit dem eigenen Anliegen kontaktiert werden, desto höher ist die Chance der effektiven Einflussnahme.

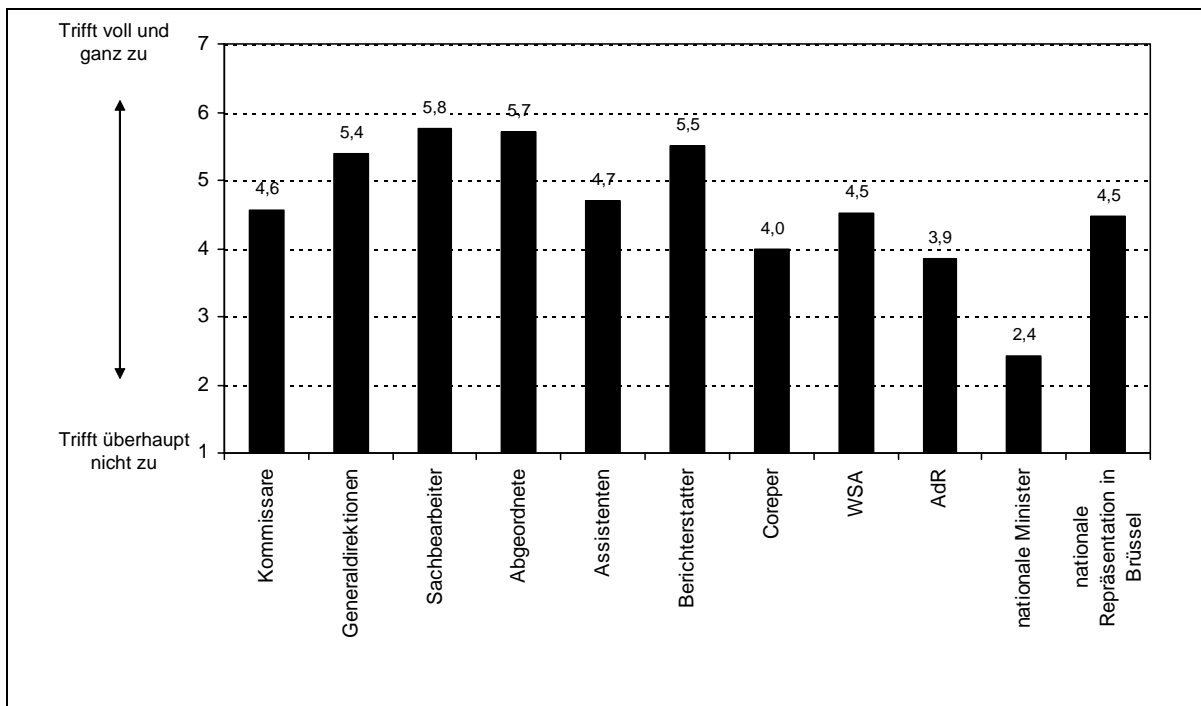


Abb. 29: Hierarchiestufen der in der Regel konsultierten Entscheidungsträger

Eine Analyse der kontaktierten Entscheidungsträger zeigt, dass insbesondere der Kontakt zu Sachbearbeitern und Abgeordneten gesucht wird (vgl. Abb. 29). Da sowohl dem Wirtschafts- und Sozialausschuss (WSA) als auch dem Ausschuss der Regionen (AdR) innerhalb des Gesetzgebungsprozesses lediglich eine beratende Rolle zukommt, können die, im Vergleich mit der Kommission, dem Parlament und dem Ministerrat, geringen Mittelwerte von 4,5 und 3,9 bezüglich deren Konsultation erklärt werden. Auch die



nationale Repräsentation in Brüssel hat per se keine Mitbestimmung innerhalb des europäischen Gesetzgebungsprozesses. Dennoch kann mit ihrer Kontaktierung ein zusätzlicher Einflusskanal aktiviert werden, mit Hilfe dessen insbesondere in der Entscheidungsphase des Ministerrats, auf den Lobbyisten normalerweise nur einen vergleichsweise geringen Einfluss nehmen können, noch letzte Positionen der Interessengruppe einfließen können. Dieser Einflusskanal wird mit einem Mittelwert von 4,5 als überdurchschnittlich wichtig eingestuft.

In Bezug auf die vorausgegangenen Ausführungen zum bottom-up-Lobbying weisen die Interessengruppen mit einem Mittelwert von 4,7 bei der Kontaktierung der Assistenten noch Schwächen auf. Ansonsten ist auf Ebene des Europäischen Parlaments die Kontaktierung des Berichterstatters mit einem Mittelwert von 5,5 vergleichbar relevant mit der Kommunikation mit einem Abgeordneten ( $\mu = 5,7$ ).

Der relativ geringe Mittelwert von 4,0 bezüglich der Kontaktierung des Ausschusses der Ständigen Vertreter (COREPER: Comité des Représentants Permanents) muss vor dem Hintergrund der eher schwierigen Kontaktaufnahme mit dessen Mitgliedern gesehen werden. Außerdem ist es eine Tatsache, dass etwa 80 % der von der Kommission weitergeleiteten Regulierungsentwürfe keinen wesentlichen Änderungen mehr unterliegen, weshalb die Lobby-Aktivitäten gegenüber dem Ministerrat vergleichsweise gering sind.<sup>104</sup>

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
<b>Kommissare</b>	4,56	2,006	5,20	3,74	1,46***
<b>Generaldirektoren</b>	5,40	1,595	6,05	4,57	1,48***
<b>Sachbearbeiter</b>	5,77	1,674	6,3	5,09	1,21***
<b>Abgeordnete</b>	5,72	1,636	6,23	5,06	1,17***
<b>Assistenten der Abgeordneten</b>	4,70	2,116	5,40	3,81	1,59***
<b>Berichterstatter</b>	5,51	1,878	6,15	4,67	1,48***
<b>COREPER</b>	3,98	2,249	4,60	3,19	1,41***
<b>Nationale Minister</b>	2,42	1,718	2,85	1,85	1,00**
<b>WSA</b>	4,52	2,179	5,00	3,91	1,09**
<b>AdR</b>	3,86	2,296	4,40	3,17	1,30**
<b>Nationale Repräsentation in Brüssel</b>	4,47	2,173	5,07	3,70	1,37***

\* signifikant auf 0,05-Niveau      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

*Tab. 10: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Individualisierung (bzgl. Zuständigkeit)*

<sup>104</sup> Vgl. Teuber, J. (2001), S. 147.

Wie die oben aufgeführte Tabelle zeigt, messen die überdurchschnittlich erfolgreichen Lobbyisten allen hier aufgeführten Adressaten eine signifikant höhere Bedeutung zu, als dies bei den unterdurchschnittlich Erfolgreichen der Fall ist (vgl. Tab. 10).

#### 4.3.5 Vertrauenswürdigkeit

Wie anfangs ausgeführt, besitzen Dienstleistungen überwiegend Vertrauenseigenschaften, da sich die Anstrengung und die Qualität nicht ausreichend feststellen lassen. Vertrauen in den Lobbyisten<sup>105</sup> bzw. in die von ihm vertretene Interessengruppe ersetzen die mangelnden Kontrollmöglichkeiten und Beurteilungsfähigkeiten der Entscheidungsträger.<sup>106</sup>

Vertrauen ist neben Reputation das einzige Transaktionsdesign, das in der Lage ist, Unsicherheit des Nachfragers bezüglich relevanter Vertrauensqualitäten zu reduzieren.<sup>107</sup> Dabei beruht Vertrauen auf einer Extrapolation von Erfahrungen mit einem bzw. Informationen über ein Beurteilungsobjekt, z. B. über den Beziehungspartner. Damit hängt der Grad der Unsicherheit des Entscheidungsträgers von den bereits gesammelten Erfahrungen mit dem Lobbyisten bzw. seiner Interessengruppe ab und damit von der Langfristigkeit dieser Geschäftsbeziehung.<sup>108</sup> Lobbying ist zwar ein interessenorientierter, muss darüber hinaus jedoch auf einen partnerschaftlichen Beratungsansatz setzen, um langfristig Erfolg zu haben. Bereits FRIEDRICH wies auf die Bedeutung des Aufbaus von dauerhaften Beziehung für erfolgreiches Lobbying hin: „Als Bittsteller erreiche ich nichts, als Partner alles“.<sup>109</sup> Je länger die Geschäftsbeziehungsdauer zwischen Adressat und Lobbyist anhält, desto mehr verringern sich die leistungsbezogenen Informationsprobleme. Denn während anfangs der Vertrauens- und Erfahrungsleistungscharakter beim Lobbying überwiegt, verändert sich mit zunehmender Erfahrung die Einordnung innerhalb der informationsökonomischen Eigenschaftskategorien hin zu einem größeren Anteil der Sucheigenschaften.<sup>110</sup>

Im Folgenden wird die Vertrauenswürdigkeit in einen Lobbyisten bzw. in die von ihm vertretene Interessengruppe verstanden als die persönliche Überzeugung der Entscheidungsträger, dass die Interessenvertreter die Leistung in der gewünschten Form erbringt. In diesem Kontext stellt sich nun die Frage, welche Maßnahmen Interessenvertretungen zur Erhöhung ihrer Vertrauenswürdigkeit ergreifen.

---

<sup>105</sup> Z. B. in dessen Kompetenz und Leistungswillen.

<sup>106</sup> Vgl. Woratschek, H. (1998), S. 28.

<sup>107</sup> Vgl. Klee, A. (2000), S. 64. Die Annahme der transaktionskostensenkenden Wirkung des Vertrauens wird ebenfalls durch die Informationsökonomie gestützt. Für einen Überblick vgl. Kaas, K. P. (1995b) sowie Weiber, R./Adler, J. (1995).

<sup>108</sup> Vgl. Woratschek, H. (1998), S. 37.

<sup>109</sup> Friedrich, H. (2001), S. 28.

<sup>110</sup> Vgl. Meffert, H./Bruhn, M. (2000), S. 66.

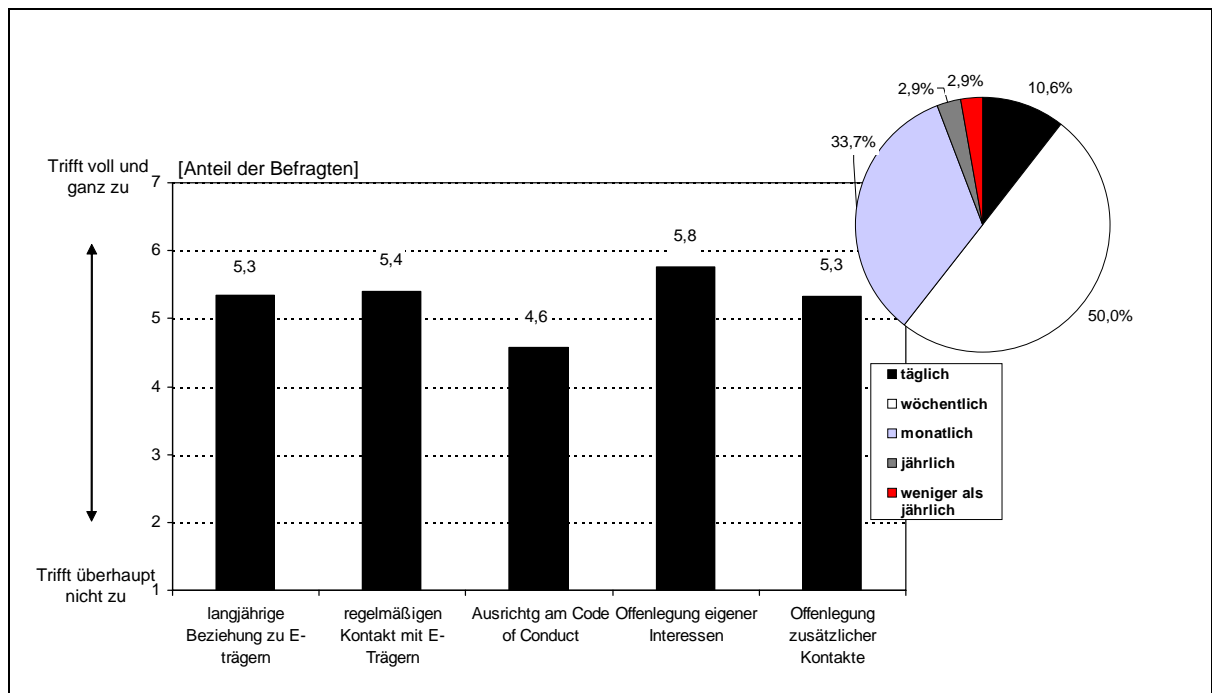


Abb. 30: Vertrauenswürdigkeit

Der Offenlegung der eigenen Interessen gegenüber den Entscheidungsträgern messen die Lobbyisten mit einem Mittelwert von 5,8 die höchste Bedeutung zu (vgl. Abb. 30). Nicht viel minder wichtig sind den Interessenvertretern die Offenlegung zusätzlicher Kontakte ( $\mu = 5,3$ ) sowie langjährige Beziehungen zu ( $\mu = 5,3$ ) sowie den regelmäßigen Kontakt mit ihren Adressaten ( $\mu = 5,4$ ). Auffallend ist, dass die Ausrichtung am Code of Conduct (Verhaltenskodex) im Vergleich zu den anderen Maßnahmen deutlich weniger bedeutend ist. Die hohe Standardabweichung von 1,999 legt hier jedoch nahe, dass kein einheitliches Meinungsbild hierüber existiert. Während eines Rechtsetzungsverfahrens kontaktiert mit 50% ein Großteil der Befragten ihre politisch-administrativen Adressaten wöchentlich. Immerhin 10,6% der Interessenvertreter treffen sich täglich mit den Entscheidungsträgern. Die monatliche Kontaktaufnahme ist dabei für 33,7% der Lobbyisten üblich.

Wie die Analyse der Quellen von Vertrauen gezeigt hat, kommt dem Kontakt bzw. der Beziehung zum Entscheidungsträger eine große Bedeutung zu. Daher stellt sich nun die Frage, auf welche Art Kontakte bzw. Beziehungen unterhalten werden. Informelle und damit meist persönliche Kontakte könnten eine frühzeitige, schnelle, kostengünstige und damit effizientere Interessenvermittlung erlauben. Das Einflusspotenzial ist damit zu einem großen Teil auch von den informellen Kanälen zu den politisch-administrativen Akteuren abhängig.

Die Bedeutung des informellen Lobbying soll sogar höher sein als die der formellen Einflussnahme, wie z. B. in Form von Anhörungsprozessen. So hat eine Befragung von BUTIENDIJK und VAN SCHENDELEN zwar ergeben, dass die Beeinflussung über formelle Wege, wie z. B. über Ausschüsse, zwar erfolgreicher ist als andere Wege der

Einflussnahme (wie z. B. Stellungnahmen des WSA oder der Einflussversuch durch den COREPER). Dieselbe Befragung offenbarte jedoch, dass das informelle Lobbying durch persönliche Gespräche und informelle Treffen mit den Entscheidungsträgern die noch besseren Erfolgchancen birgt.<sup>111</sup>

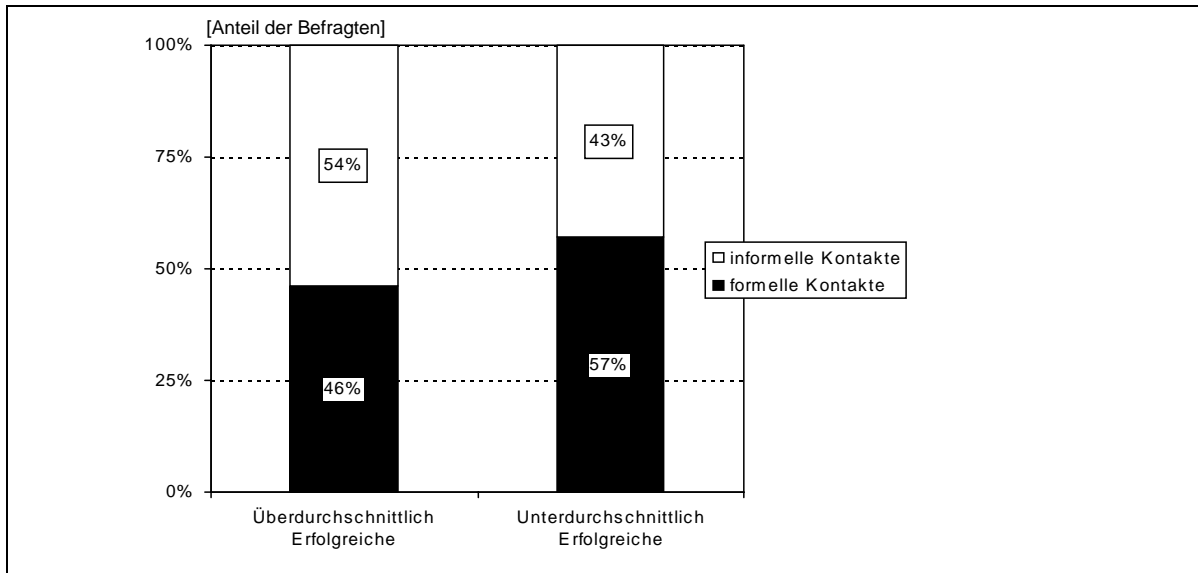


Abb. 31: Anteil informeller und formeller Kontakte am Gesamtkontakt

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass überdurchschnittlich Erfolgreiche über deutlich mehr informelle Kontakte verfügen als unterdurchschnittlich erfolgreiche Lobbyisten. Dieses Ergebnis bestätigt damit die vorangehenden Ausführungen (vgl. Abb. 31).

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
Langjährige Beziehungen zu Adressaten	5,34	1,590	5,88	4,64	1,16***
Regelmäßigen Kontakt mit Adressaten	5,41	1,578	6,07	4,57	1,50***
Ausrichtung am Code of Conduct	4,58	1,999	5,20	3,78	1,42***
Offenlegung eigener Interessen	5,75	1,386	6,08	5,34	0,74**
Offenlegung zusätzlicher Kontaktierungen	5,33	1,512	5,81	4,72	1,09***

\* signifikant auf 0,05-Niveau      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

Tab. 11: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Vertrauenswürdigkeit

<sup>111</sup> Vgl. Buitendijk, G. J./Van Schendelen, M. P. C. M. (1995), S. 52.

Auch hier sind die Differenzen zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Interessenvertretern bei allen Indikatoren auffällig hoch (vgl. Tab. 11). Darüber hinaus unterscheiden sich die beiden Gruppen hinsichtlich jeden Indikators sehr bzw. höchst signifikant.

#### 4.3.6 Wettbewerbsverhalten

Da sich in der Realität nicht ein Lobbyist allein um die Einflussnahme auf Politiker und Beamte bemüht, herrscht ein harter Konkurrenzkampf auf dem Brüsseler Parkett.<sup>112</sup> Dies hat insofern schwerwiegende Auswirkungen, als dass der Erfolg des Lobbying einer Interessengruppe nicht nur von den eigenen Bemühungen beeinflusst, sondern auch maßgeblich von den Aktivitäten konkurrierender Interessen bestimmt wird. Schließlich kann die Ausweitung der Handlungsautonomie des Einen zulasten des anderen Akteurs gehen. Ein Lobbyist steht demnach bei der Bereitstellung seiner Leistung in Konkurrenz zu anderen Lobbyisten. Bei der Bearbeitung der Adressaten muss demnach die Intensität der Opposition konkurrierender Organisationen mitberücksichtigt werden.

Ein erfolgreiches Lobbying muss demnach auch zum Ziel haben, den politischen Widerstand konkurrierender Gruppen zu reduzieren. Strategien zur Verminderung des politischen Widerstandes konkurrierender Interessengruppen können dabei die Verminderung, die Vermeidung sowie auch das Riskieren von Konflikten beinhalten.<sup>113</sup> Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit von Kooperationen im Bereich Lobbying, um über Größen- und Kostenvorteile die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern.<sup>114</sup>

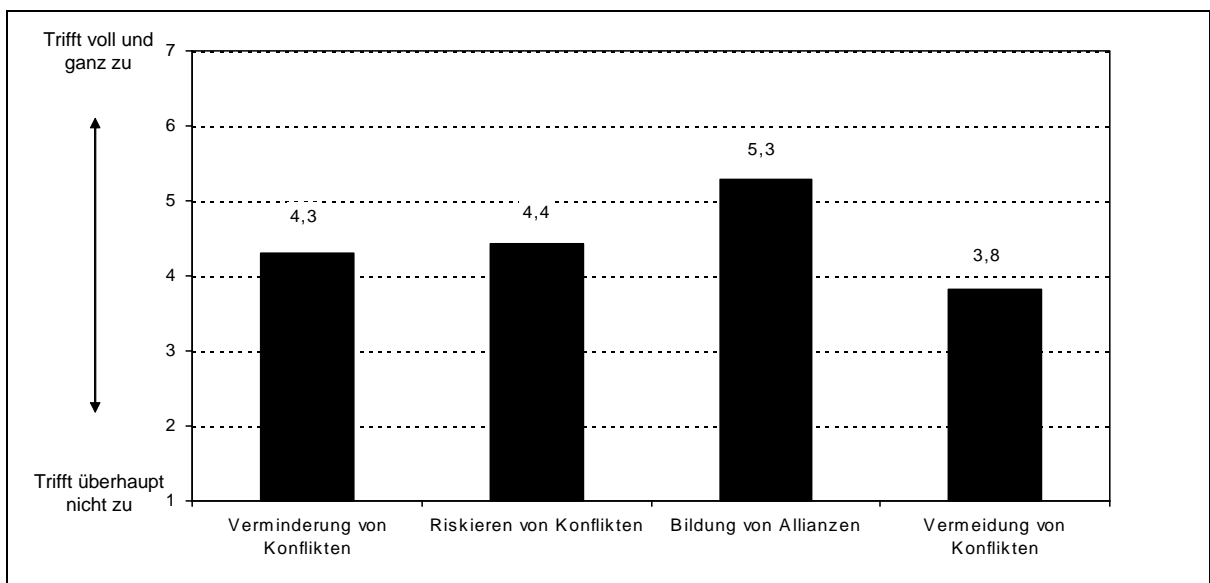


Abb. 32: Wettbewerbsverhalten

<sup>112</sup> Vgl. Buholzer, R. (1998b), S. 126.

<sup>113</sup> Vgl. u. a. Buholzer, R. (1998b), S. 126.

<sup>114</sup> Vgl. Hammes, W. (1994), S. 103 ff. und die dort angegebene Literatur.

Auffällig bei der Betrachtung der Mittelwerte der drei von vier Indikatoren zum Wettbewerbsverhalten (zwischen  $\mu = 3,8$  und  $4,3$ ), dass der Ausrichtung an konkurrierenden Tätigkeiten anderer Interessengruppen – bis auf die Allianzenbildung – wenig Aufmerksamkeit beigemessen wird (vgl. Abb. 32).

Hinsichtlich des Wettbewerbsverhaltens sind die Mittelwertdifferenzen bis auf die Bildung von Allianzen (signifikant auf dem 0,01-Niveau) vernachlässigbar niedrig und auch nicht signifikant, so dass an dieser Stelle auf eine detaillierte Analyse verzichtet wird.

### 4.3.7 Abhängigkeit

Zwar haben die politisch-administrativen Akteure auf der einen Seite und die Interessenvertreter auf der anderen Seite jeweils unterschiedliche Interessen, sind jedoch zur Verwirklichung dieser aufeinander angewiesen.<sup>115</sup> So haben die Entscheidungsträger gelernt, dass sie vom Input aus Wirtschaft und Gesellschaft in ihrer Arbeit der Entscheidungsfindung enorm profitieren können und somit in ihrer Arbeit über weite Bereiche von diesem Input abhängig sind.<sup>116</sup>

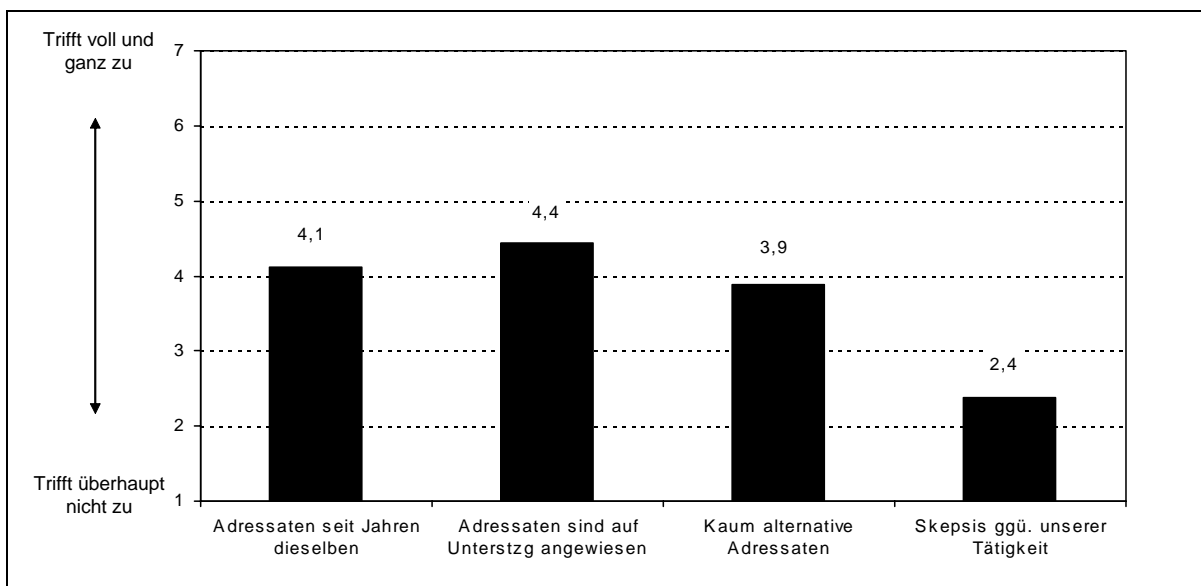


Abb. 33: Abhängigkeiten

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Abhängigkeit der Lobbyisten von den Entscheidungsträgern mit Mittelwerten von 4,1 bzw. 3,9 eher niedrig ausgeprägt ist (vgl. Abb. 33). Dagegen deuten die Antworten der Interessenvertreter mit einem Mittelwert von 4,4 darauf hin, dass die Entscheidungsträger in ihren Augen umgekehrt im stärkeren Maße auf ihre Unterstützung angewiesen sind.

<sup>115</sup> Vgl. Mayntz, R. (1993), S. 45.

<sup>116</sup> Vgl. Köppl, P. (2003), S. 28.

Indikator (kurz)	Mittelwert	Standard- abweichung	Mittelwert „Erfolgreiche“	Mittelwert „Nicht Erfolgreiche“	Differenz
<b>Adressaten seit Jahren dieselben</b>	4,11	1,482	4,29	3,89	0,40
<b>Abhängigkeit von den derzeitigen Kontakten</b>	3,88	1,586	3,76	4,02	-0,26
<b>Skepsis gegenüber unserer Lobby-Tätigkeit</b>	3,02	1,332	2,80	3,30	-0,50*
<b>Adressaten sind auf unsere Unterstützung angewiesen</b>	4,44	1,48	4,95	3,78	1,17***

\* signifikant auf 0,05-Niveau                      \*\*signifikant auf 0,01-Niveau                      \*\*\*signifikant auf 0,001-Niveau

*Tab. 12: Mittelwertdifferenzen der Indikatoren zum Faktor Abhängigkeit*

Signifikant unterscheiden sich die über- von den unterdurchschnittlich einflussreichen Interessengruppen insbesondere bezüglich der Skepsis der Entscheidungsträger die Tätigkeit der Lobbyisten betreffend sowie der Abhängigkeit der Entscheidungsträger hinsichtlich des von den Interessenvertretern übermittelten Inputs (vgl. Tab. 12). Letzteres zeigt mit einer Mittelwertdifferenz von 1,17 eine besonders große und signifikante Abweichung auf. Dabei sinkt die Skepsis der politisch-administrativen Adressaten mit zunehmendem Alter der sie kontaktierenden Interessengruppe. Plausibel ist dieses Ergebnis, wenn das Alter der Interessengruppen gleichzusetzen ist mit den Jahren der Erfahrung, die während der Interaktion zusammen mit den Entscheidungsträgern gesammelt werden konnte.

## 5 Zusammenfassende Thesen und Ausblick

Angesichts der zahlreichen Detailergebnisse, die im Rahmen der Studie „Erfolgsfaktoren des Legislativen Lobbying in Brüssel“ abgeleitet worden sind, sollen abschließend einige zentrale Ergebnisse in Thesenform wiedergegeben werden.

1. Dem Ziel „Umsetzung der ergriffenen Maßnahmen in eine den eigenen Interessen entsprechende Richtlinie“ wird von allen Interessengruppen im Durchschnitt die höchste Bedeutung zugemessen, weshalb es als das eigentliche und übergeordnete Ziel im Legislativen Lobbying anzusehen ist. Darüber hinaus messen die befragten Interessenvertreter insbesondere den folgenden mittelbaren Zielen eine hohe Bedeutung bei: „Hohe Anzahl informeller Kontakte“, „Frühzeitige Einflussnahme“ sowie der „Verbesserten Wahrnehmung ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten“
2. Die höchste Zielerreichung ist bei hohen informellen und formellen Kontakten zu konstatieren. Die Ziele Reduzierung der Wettbewerbsintensität sowie hohes Förderungs- und Auftragsvolumen innerhalb von EU-Programmen werden dagegen am wenigsten erreicht.
3. In Anbetracht der den Zielen zugemessenen Bedeutung bestehen insbesondere Defizite bei der Zielerreichung bezüglich des Oberziels der Maßnahmenumsetzung sowie der früh- bzw. rechtzeitigen Einflussnahme auf die gesetzgebenden Institutionen. Eine hohe Übereinstimmung zwischen der Bedeutung und der Erreichung eines Ziels ist bei dem Ziel des hohen Förderungs- und Auftragsvolumen und dem Ziel der hohen Anerkennung der eigenen Organisation von Seiten anderer Interessengruppen festzustellen.
4. Die Lobby-Aktivitäten von genossenschaftlichen und nicht-genossenschaftlichen Interessengruppen in Brüssel sind vergleichbar, da nur geringe Unterschiede festgestellt wurden. So sind in beiden Parteien gleich viele über- wie unterdurchschnittlich erfolgreiche Interessengruppen zu verzeichnen. Weiterhin sind kaum Unterschiede hinsichtlich der erreichten Ziele im Eurolobbying feststellbar. Darüber hinaus unterscheiden sich genossenschaftliche und nicht explizit genossenschaftliche Interessen vertretende Organisationen nur in geringem Maße hinsichtlich der potenziellen Erfolgsfaktoren des Eurolobbying.
5. In der Potenzialphase des Lobbying sind alle Einflussfaktoren überdurchschnittlich bedeutend. Während personelle und informationelle Potenziale am wichtigsten für den Erfolg im Eurolobbying sind, kommt den finanziellen Ressourcen in den Augen der Lobbyisten die vergleichsweise geringste Bedeutung zu.



6. Bei den Potenzialen unterscheiden sich die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Interessengruppen insbesondere hinsichtlich des Images und der Reputation.
7. Innerhalb der Prozessdimension sind die Einflussfaktoren Engagement und Vertrauenswürdigkeit von besonders hoher Relevanz. Als eher wenig bedeutsam wird dagegen die Ausrichtung der Lobby-Tätigkeiten an konkurrierenden Aktivitäten anderer Interessengruppen eingeschätzt.
8. Bei den wichtigsten Prozessfaktoren, d. h. dem Engagement und der Vertrauenswürdigkeit, können deutliche Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Interessengruppen konstatiert werden. Dies gilt darüber hinaus auch für die Individualisierung der Kontaktaufnahme.
9. Nationale und europäische Interessengruppen unterscheiden sich insgesamt nicht hinsichtlich der Erreichung des Oberziels des Lobbying. Allerdings verfolgen sie unterschiedliche Unterziele. Darüber hinaus ist die Art der Übermittlung ihrer Inhalte i. d. R. unterschiedlich. Somit dürfen sich die nationale und die europäische Interessenvertretung in Brüssel nicht gegenseitig ausschließen, sondern müssen vielmehr parallel zur Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder eingesetzt werden.

Trotz der in diesem Arbeitspapier bereits abgeleiteten zahlreichen Ergebnisse bezüglich des Erfolgs im Eurolobbying stellen die hier vorgestellten Ergebnisse lediglich einen ersten Beitrag zur Erklärung des komplexen Phänomens „Erfolg im Eurolobbying“ dar. Insbesondere die folgenden Aspekte sind bei einer detaillierten Untersuchung zu beachten:

Bislang wurde nur untersucht, inwiefern sich die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Interessengruppen hinsichtlich der einzelnen Einflussfaktoren unterscheiden. Die Wirkung dieser Faktoren auf den Erfolg im Ganzen sowie die zwischen den Faktoren existierenden Beziehungen wurden nicht berücksichtigt. Deshalb soll ein allgemeines Modell für den Erfolg im Eurolobbying aufgestellt werden, welches die Wirkungsstärke und –richtungen sowie Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den potenziellen Erfolgsfaktoren untereinander und ihren Einfluss auf den Erfolg integriert darstellt. Dieses bietet gleichzeitig den Vorteil, dass die hier aufgedeckten signifikanten Differenzen zwischen Erfolgreichen und weniger Erfolgreichen ihrer Wirkungsstärke und –richtung entsprechend identifiziert werden können, um diese Lücken unter Beachtung eventueller Wirkungsbeziehungen zu schließen. Untersuchungen dieser integrierten Zusammenhänge stehen im Zentrum der weiteren Arbeit im Rahmen dieses Forschungsprojekts.

## Literaturverzeichnis

**Adler, J.** (1996), Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen - Eine nachfragerorientierte Analyse, Wiesbaden 1996.

**Backhaus, K.** (1999), Industriegütermarketing, München 1999.

**Backhaus, K./Weiber, R.** (1989), Entwicklung einer Marketing Konzeption mit SPSS/PC+, Berlin 1989.

**Bagozzi, R. P./Yi, Y./Philipps, L. W.** (1991), Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 1991, September, S. 421-458.

**Bauer, E.** (1989), Übersetzungsprobleme und Übersetzungsmethoden bei einer multinationalen Marketingforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg., 1989, H. 2, S. 174-205.

**Bensaou, M./Coyne, M./Venkatraman, N.** (1999), Testing Metric Equivalence in Cross-National Strategy Research: An Empirical Test Across the United States and Japan, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, 1999, No. 7, S. 671-689.

**Bruhn, M.** (2001), Relationship-Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München 2001.

**Buholzer, R.** (1998a), Konzeptionelles Lobbying, in: Verbands-Management, 1998a, H. 3, S. 28-43.

**Buholzer, R.** (1998b), Legislatives Lobbying in der Europäischen Union, Bern u. a. 1998b.

**Buholzer, R.** (1999), Konzeptionelles Lobbying, in: Verbands-Management, 1999, H. 1, S. 10-17.

**Buitendijk, G. J./Van Schendelen, M. P. C. M.** (1995), Brussels Advisory Committees: A Channel for Influence?, in: European Law Review, Vol. 20, 1995, No. 1, S. 37-56.

**Cassel, S.** (2001), Politikberatung und Politikerberatung - Eine institutionenökonomische Analyse der wissenschaftlichen Beratung der Wirtschaftspolitik, Bern et al. 2001.

**Clamen, M.** (1995), Le lobbying et ses secrets, Paris 1995.

- Collis, D. J.** (1991), A Resource Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry, in: Strategic Management Journal, Special Issue "Fundamental Research Issues in Strategic Management and Economics", 1991, No. 12, S. 49-68.
- Das, T. K./Teng, B. S.** (2000), A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, in: Journal of Management, 2000, No. 1, S. 31-61.
- Dillon, W. R./Madden, T. J./Firtle, N. H.** (1994), Marketing Research in a Marketing Environment, Burr Ridge et al. 1994.
- Doney, P./Cannon, J.** (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 61, 1997, April, S. 35-51.
- Douglas, S. P./Craig, C. S.** (1983), International Marketing Research, Englewood Cliffs 1983.
- Fischer, C.** (2001), Genossenschaftsrecht in Belgien, in: Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.), Genossenschaftsrecht in Europa, Aachen 2001, S. 53-67.
- Fischer, K.** (1997), Lobbying und Kommunikation in der Europäischen Union, Berlin. 1997.
- Fritz, W.** (1992), Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992.
- Greenwood, J.** (1997), Representing Interests in the European Union, London 1997.
- Hammes, W.** (1994), Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, 1994.
- Herrmann, A./Homburg, C.** (2000), Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, Wiesbaden 2000.
- Hofer, C./Schledel, D.** (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978.
- Hofinger, H.** (2001), Genossenschaftsrecht in Österreich, in: Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.), Genossenschaftsrecht in Europa, Aachen 2001, S. 69-102.
- Homburg, C./Günther, C./Faßnacht, M.** (2000), Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden: Lernen von den Besten, Management Know-how Arbeitspapier, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim, Mannheim 2000.

**Jacobs, F.** (1998), European Parliament, in: Dinan/Desmond (Hrsg.), Encyclopedia of the European Union, London 1998, S. 210-216.

**Jones, T.** (1997), Business Interview Jeremy Jennings: New broom sweeps in for British industry, in: European Voice, Vol. 3, 1997, No. 20, S. 29.

**Kaas, K. P.** (1991), Marktinformationen: Screening und Signalling unter Partnern und Rivalen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 61. Jg., 1991, H. 3, S. 357-370.

**Kaas, K. P.** (1995a), Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Kaas, K. P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomik, ZfbF Sonderheft 35, 1995a, S. 1-18.

**Kaas, K. P.** (1995b), Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: Kaas, K. P. (Hrsg.), Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, 1995b, S. 19-42.

**Kebbel, P.** (2000), Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen: Determinanten und Auswirkungen, Wiesbaden 2000.

**Kinnear, T. C./Taylor, J. R.** (1991), Marketing Research - An Applied Approach, New York 1991.

**Klee, A.** (2000), Strategisches Beziehungsmanagement: Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement, Aachen 2000.

**Kloten, N.** (1989), West Germany, in: Pechman, J. (Hrsg.), The Role of the Economist in Government - An International Perspective, New York 1989.

**Knott, G.** (2003), Lobby?, in: politik & kommunikation, 2003, H. 3, S. 6-7.

**Kommission, E.** (2001), Konsultationspapier: Genossenschaften im "Unternehmen Europa", in: Kommission, E. (Hrsg.), Konsultationspapier, Brüssel 2001.

**Köppl, P.** (1996), Parameter des politischen Einwirkens: Akzeptanz, Relevanz und Dominanz von Lobbyismus in der transnationalen politischen Entscheidungsfindung der Europäischen Union, Kurzfassung einer unveröffentlichten Dissertation der Universität Wien 1996.

**Köppl, P.** (1998), Lobbying als strategisches Interessenmanagement, in: Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hrsg.), Lobby Management. Chancen und Risiken vernetzter Machtstrukturen im Wirtschaftsgefüge, Wien 1998.

- Köppl, P.** (2003), Kein Platz für Amateure, in: politik & kommunikation, 2003, H. 3, S. 28-30.
- Kuhlmann, E.** (2001), Besonderheiten des Nachfragerverhaltens bei Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2001.
- Kumar, N./Stern, L. W./Anderson, J. C.** (1993), Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, 1993, No. 6, S. 1633-1651.
- Lewis, M. C./Lambert, D. M.** (1991), A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction, in: Journal of Retailing, Vol. 67, 1991, No. 2, S. 205-225.
- Lianos, M./Hetzel, R.** (2003), Die Quadratur der Kreise: So arbeitet die Firmen-Lobby in Berlin, in: politik & kommunikation, 2003, H. 3, S. 14-17.
- Liebermann, M. B./Montgomery, D. B.** (1998), First-Mover (Dis-)Advantages - Retrospective and Link with the Resource Based View, in: Strategic Management Journal, 1998, H. 19, S. 1111-1125.
- Lucas, C.** (2001), Genossenschaftsrecht in den Niederlanden, in: Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.), Genossenschaftsrecht in Europa, Aachen 2001, S. 103-113.
- Mayntz, R.** (1993), Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen, in: HÉRITIER, A. (Hrsg.), Policy-Analyse. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 24, Opladen 1993, S. 39-56.
- McLachlan, C.** (1999), Die Gestaltung von Informationsasymmetrien durch das Marketing, Arbeitspapier Nr. 9 zur Marketingtheorie, Universität Trier, Trier 1999.
- McLachlan, C.** (2001), Die wettbewerbsorientierte Gestaltung von Informationsasymmetrien: Eine informationsökonomisch fundierte Analyse des anbieterseitigen Informationsverhaltens, Trier 2001.
- Meffert, H.** (1992), Marketingforschung und Käuferverhalten, Wiesbaden 1992.
- Meffert, H.** (2000), Auf der Suche nach dem "Stein der Weisen", in: markenartikel, 2000, H. 1, S. 24-36.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (2000), Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2000.
- Mellewigt, T./Matiaske, W.** (2000), Zur Messung des Unternehmens- und Kooperationserfolges, in: Der Betriebswirt, 60. Jg., 2000, H. 1, S. 125-133.

**Meyer, A.** (1991), Dienstleistungs-Marketing, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 51. Jg., 1991, H. 2, S. 195-209.

**Möhlenkamp, A.** (2001), Genossenschaftsrecht in Frankreich, in: Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.), Genossenschaftsrecht in Europa, Aachen 2001, S. 117-135.

**Münkner, H.-H.** (1995), Economie Sociale aus deutscher Sicht, Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Philipps-Universität Marburg, Marburg 1995.

**Nickel, U.** (1998), Lobbying - der Einfluss der Interessen, in: Handbuch PR, 1998, Juli.

**Nienhaus, V.** (1996), Koordinationsprobleme europäischer Fachpolitiken aus der Sicht der Neuen Politischen Ökonomie, in: Karl, H. (Hrsg.), Koordination der Finanz-, Währungs- und Strukturpolitik in der EU, Bonn 1996, S. 117-143.

**Nollert, M.** (1996), Verbandliche Interessenvertretung in der Europäischen Union, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 6. Jg., 1996, Heft 3, S. 647-667.

**Ohmae, K.** (1982), The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business, New York 1982.

**Penrose, E. T.** (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.

**Perschau, O. D.** (1997), Positive Theorien der öffentlichen Verschuldung unter rationalen Erwartungen, Berlin 1997.

**Picot, A./Dietl, H./Franck, E.** (1999), Organisation: Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1999.

**Picot, A./Franck, E.** (1988), Die Planung der Unternehmensressource Information (I), in: Das Wirtschaftsstudium, 1988, H. 10, S. 544-549.

**Raffée, H./Fritz, W.** (1990), Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1990.

**Rasche, C.** (1994), Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994.

**Reed, R./DeFillippi, R. J.** (1990), Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 15, 1990, No. 1, S. 88-102.

**Samuels, W./Mercuro, N.** (1984), A Critique of Rent-Seeking Theory, in: Colander, D. C. (Hrsg.), Neoclassical Political Economy, Cambridge 1984, S. 55-70.

- Scheffler, H.** (2000), Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.), Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, Wiesbaden 2000, S. 59-78.
- Scheuch, F.** (2002), Dienstleistungsmarketing, München 2002.
- Schley, N.** (1995), Wirtschafts- und Sozialausschuss, in: Weidenfeld, W./Wessels, W. (Hrsg.), Europa von A-Z, Bonn 1995.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.** (1992), Methoden der empirischen Sozialforschung, München, Wien 1992.
- Schönborn, G./Wiebusch, D.** (2002), Public Affairs Agenda, 2002.
- Sobania, K.** (2000), Von Regulierungen zu Deregulierungen - Eine Analyse aus insitu-tionenökonomischer Sicht, Potsdam 2000.
- Strauch, R.** (1996), Das Marketing Lexikon, München 1996.
- Teuber, J.** (2001), Interessenverbände und Lobbying in der Europäischen Union, Frankfurt a. M. et al. 2001.
- Theurl, T.** (2002), Das mitteleuropäische Konzept der Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung in der Tradition von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch, in: Harbrecht, W. (Hrsg.), Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Nürnberg 2002, S. 97-116.
- Theurl, T./Meyer, E.** (2001), Institutionelle Grundlagen der Europäischen Union, in: Ohr, R./Theurl, T. (Hrsg.), Kompendium Europäische Wirtschaftspolitik, München 2001, S. 41-204.
- Thibout, J. W./Kelley, H. N.** (1959), The Social Psychology of Groups, New York, Sydney, London 1959.
- Venkatraman, N./Camillus, J. C.** (1984), Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management, in: Academy of Management Journal, Vol. 9, 1984, No. 3, S. 513-525.
- Weiber, R./Adler, J.** (1995), Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., 1995, H. 1, S. 43-65.
- Weiber, R./Mc Lachlan, C.** (2000), Wettbewerbsvorteile im Electronic Business, in: Weiber, R. H. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business, Wiesbaden 2000, S. 117-148.

**Weindl, J. W., W.** (1999), Europäische Union. Institutionelles System, Binnenmarkt sowie Wirtschaft- und Währungsunion auf der Grundlage des Maastrichter Vertrages, München 1999.

**Witte, K.** (1995), Ordnungspolitische Perspektiven der Europäischen Union: eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, Bergisch Gladbach, Köln 1995.

**Woodside, A./Frey, L./Daly, R.** (1989), Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention, in: Journal of Health Care Marketing, Vol. 9, 1989, No. 4, S. 5-17.

**Woratschek, H.** (1996), Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg., 1996, Nr. 136, S. 59-71.

**Woratschek, H.** (1998), Preisbestimmung von Dienstleistungen: markt- und nutzenorientierte Ansätze im Vergleich, Frankfurt a. M. 1998.

**Zikmund, W. G.** (1994), Exploring Marketing Research, Fort Worth 1994.



## **Anhang**



**Studie im Rahmen der Dissertation**

**“Erfolgsfaktoren des legislativen Lobbying in Brüssel“**



Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
 Institut für Genossenschaftswesen  
 Dipl.-Kffr. Kerstin Liehr-Gobbers  
 Am Stadtgraben 9  
 D-48143 Münster



E-mail: [06kego@wiwi.uni-muenster.de](mailto:06kego@wiwi.uni-muenster.de)  
 Telefon: 0049-(0)211-63 56 52 7  
 Fax: 0049-(0)251-83 22 80 4

**Bitte senden Sie den Fragebogen per E-MAIL, FAX oder POST an oben stehende Adresse zurück.**

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
<b>1. Finanzielle Ressourcen</b>		
a) Finanzielle Ressourcen sind für die Erreichung der Ziele einer Interessengruppe im Eurolobbying (Beeinflussung der europäischen Gesetzgebung durch Interessenvertretung bzw. -vermittlung gegenüber den politisch-administrativen Akteuren der EU) absolut notwendig.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Finanzielle Mittel stehen grundsätzlich für alle die von uns als relevant identifizierten Rechtsetzungsverfahren zur Verfügung.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
c) Unsere finanziellen Mittel erlauben uns eine uneingeschränkt effektive Lobbyarbeit in Brüssel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
d) Wir finanzieren uns ausschließlich über unsere Mitgliedsbeiträge.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
e) Wie hoch ist der Anteil am gesamten jährlichen Budget Ihrer Organisation, der für Lobby-Tätigkeiten in Brüssel zur Verfügung steht?	ca. ____ Prozent	
<b>2. Physische Ressourcen</b>	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
a) Physische Ressourcen (z. B. Büro/Ausstattung) sind für die Erreichung der Ziele einer Interessengruppe im Eurolobbying absolut notwendig.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Unsere Ausstattung (z. B. Geschäftsräume) ist exzellent.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
c) <b>Wenn Sie ein eigenes Büro in Brüssel besitzen:</b> Seit wann ist Ihre Organisation mit einem Verbindungsbüro dort vertreten?	Seit ____	
<b>3. Humane Ressourcen</b>	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
a) Humane Ressourcen (bzgl. der Interessenvertreter = diejenigen, welche die Lobby-Tätigkeit ausüben) sind für die Erreichung der Ziele einer Interessengruppe im Eurolobbying absolut notwendig.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Die Interessenvertreter unserer Organisation sind ausgewiesene fachspezifische Experten.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
c) Die Interessenvertreter unserer Organisation sind vertraut mit dem politischen Entscheidungs-Prozess der Europäischen Union.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
d) Die Interessenvertreter unserer Organisation waren bereits selbst als Entscheidungsträger (politisch-administrative Akteure der Kommission, des Parlaments und des Ministerrats der EU) tätig.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

e) Die Interessenvertreter unserer Organisation verfügen über einen guten Ruf im politischen Umfeld von Brüssel.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
f) Die Interessenvertreter unserer Organisation verfügen über gute Kontakte zu politisch-administrativen Akteuren.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
g) Wie lange sind Ihre Interessenvertreter in der Regel als Lobbyisten in Brüssel tätig?	i. d. R. _____ Jahre
h) Bitte nennen Sie die Anzahl der Personen, welche Ihrer Organisation speziell für die Lobbytätigkeit gegenüber den Entscheidungsträgern zur Verfügung steht.	_____ Anzahl Fachpersonal _____ Anzahl Technisches Personal (z. B. Sekretariat)
<b>4. Organisationale Ressourcen</b>	Trifft überhaupt nicht zu   Trifft voll und ganz zu
a) Unsere Mitglieder stammen aus verschiedensten Branchen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
b) Unsere Organisation wurde mit Unterstützung von und in Zusammenarbeit mit der Kommission gegründet.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
c) Wie viele juristische (Voll-)Mitglieder vertritt Ihre Organisation?	_____ Anzahl Mitglieder
d) Wie viele Mitgliedsländer vertritt Ihre Organisation?	_____ Anzahl Mitgliedsländer
<b>5. Netzwerk Ressourcen</b>	Trifft überhaupt nicht zu   Trifft voll und ganz zu
a) Der Aufbau bzw. die Pflege von Beziehungs-Netzwerken sind für die Erreichung der Ziele einer Interessengruppe im Eurolobbying absolut notwendig.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
b) Wir haben sehr gute Kontakte zu in Brüssel ansässigen Medienvertretern (z. B. Korrespondenten).	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
c) Wir bilden Interessensallianzen mit Organisationen <i>unserer</i> Branche.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
d) Wir bilden Interessensallianzen mit Organisationen <i>anderer</i> Branchen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
e) Wir kooperieren mit anderen Interessengruppen unabhängig von deren Rechts- und Organisationsform.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
f) Wir bilden Interessensallianzen mit Organisationen <i>unseres</i> Landes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
g) Wir bilden Interessensallianzen mit Organisationen anderer Länder.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
h) Mit unseren Partnern arbeiten wir i. d. R. dauerhaft zusammen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
i) In Abhängigkeit des jeweiligen Themas bilden wir Allianzen mit unterschiedlichen Partnern.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
j) Folgende Gründe sind für unsere Zusammenarbeit mit anderen Interessengruppen ausschlaggebend:	
Erzielung von Synergieeffekten <sup>1</sup>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Effektive Überwachung des politischen Umfelds (Monitoring)	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Durchsetzung gemeinsamer Ziele	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Verbesserung der Wettbewerbssituation (z. B. um die Aufmerksamkeit der Adressaten) vor Ort	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Demonstration von Stärke und Macht	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein

6. Image und Reputation		Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
a) Ein gutes Image und eine gute Reputation sind für die Erreichung der Ziele einer Interessengruppe im Eurolobbying absolut notwendig.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Viele Entscheidungsträger nehmen aufgrund von Empfehlungen durch Dritte Kontakt zu unserer Interessengruppe auf.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
c) Wir werden zu allen unsere Interessen betreffenden Konsultationen eingeladen.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
d) Wir nehmen an allen unsere Interessen betreffenden Konsultationen teil.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
e) Unsere Lobby-Tätigkeiten stehen im engen Zusammenhang mit unserer Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations).		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
f) Bitte kennzeichnen Sie die von Ihnen in der Regel kontaktierten Generaldirektionen der Kommission:			
<input type="radio"/> Forschung	<input type="radio"/> Bildung & Kultur	<input type="radio"/> Binnenmarkt	<input type="radio"/> Energie und Verkehr
<input type="radio"/> Beschäftigung und Soziales	<input type="radio"/> Gesundheit und Verbraucherschutz	<input type="radio"/> Gemeinsame Forschungsstelle	<input type="radio"/> Informationsgesellschaft
<input type="radio"/> Landwirtschaft	<input type="radio"/> Regionalpolitik	<input type="radio"/> Steuern und Zollunion	<input type="radio"/> Umwelt
<input type="radio"/> Wettbewerb	<input type="radio"/> Wirtschaft und Finanzen	<input type="radio"/> Handel	<input type="radio"/> Fischerei
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Justiz und Inneres
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Unternehmen
g) Wir kommunizieren unsere Fähigkeiten und Absichten gegenüber den Entscheidungsträger durch...			
... unsere Repräsentanzbroschüre.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... Publikationen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... Referenzen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... eigene Homepage im Internet.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... Betonung der Qualifikation unserer Interessenvertreter.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... Betonung unserer Kooperationsbeziehungen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... Präsenz auf Kongressen /Messen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... unsere parteipolitische Orientierung.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... Betonung der Größe unserer Organisation.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... eigene Veranstaltungen (Vorträge; Seminare; Parlamentarische Abende; Events; etc.).	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... Werbung / Anzeigen in Fachzeitschriften.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... Betonung unserer Offenheit für öffentliche Belange und Anliegen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... die Beurteilung unserer Aktivitäten von Experten (z.B. Wissenschaftlern).	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... die wirtschaftliche Leistung unserer Organisation bzw. unserer Mitglieder.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... Betonung der Ausstattung unserer Organisation.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... das soziale Engagement unserer Organisation bzw. unserer Mitglieder	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... Betonung unserer regionalen Bedeutung.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... Betonung der europäischen Ausrichtung unseres Denkens und Handelns.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
... Betonung der nationalen Ausrichtung unseres Denkens und Handelns.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	... Betonung unseres Expertenwissens.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
7. Informationelle Ressourcen		Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
a) Intern verfügbare Informationen und Know-how sind für die Erreichung der Ziele einer Interessengruppe im Eurolobbying absolut notwendig.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Die Weitergabe von Wissen ist innerhalb unserer Organisation institutionalisiert.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

c) Wir verfügen über ausreichend Daten und Fakten über unseren Interessen-Bereich.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) Wir sind in der Lage, Konsequenzen und Rückwirkungen administrativ-politischer Entscheidungen hinreichend zu erfassen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
e) Wir besitzen insbesondere regionales Know-how	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
f) Wir nutzen zusätzlich zu unseren organisationsinternen auch externe Informationsquellen (EU-Datenbanken, Internet, etc.).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
g) Wir beobachten aktiv das politische Umfeld in Brüssel (Monitoring).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
h) Wir erfassen systematisch Informationen über die Adressaten unserer Lobby-Tätigkeit.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>8. Strategie- und Zielplanung</b>	Trifft überhaupt nicht zu			Trifft voll und ganz zu			
a) Unsere Lobby-Tätigkeiten in Brüssel werden detailliert geplant.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
b) Wir orientieren uns an den Konzepten von im Lobbying bereits sehr erfolgreichen Organisationen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
c) Bei der Planung/Konzeption unserer Lobby-Tätigkeit haben uns hinzugezogene Berater entscheidend unterstützt.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) Wir bewerten unsere Lobby-Tätigkeiten regelmäßig (Evaluierung).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
e) Eurolobbying gehört zu unseren organisationspolitischen Prioritäten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>9. Interaktionsverhalten</b>	Trifft überhaupt nicht zu			Trifft voll und ganz zu			
a) Ähnlichkeiten (demografische, persönliche, etc.) zwischen Lobbyist und seinem Adressat sind zur Erreichung der Ziele im Eurolobbying absolut notwendig.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
b) Die kontaktierten Entscheidungsträger sprechen meistens dieselbe Sprache wie unsere entsprechenden Interessenvertreter.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
c) Die kontaktierten Entscheidungsträger stammen meistens aus demselben Land wie unsere entsprechenden Interessenvertreter.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) Wir sind in der Lage unsere Mitglieder zu <i>Gunsten</i> eines politischen Vorhabens zu mobilisieren.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
e) Wir sind in der Lage unsere Mitglieder zu <i>ungunsten</i> eines politischen Vorhabens zu mobilisieren.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
f) Gegenüber den Entscheidungsträgern vertreten wir alleine als auch zusammen mit unseren Mitgliedern eine stets einheitliche Position.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>10. Engagement</b>	Trifft überhaupt nicht zu			Trifft voll und ganz zu			
a) Wir haben auch außerhalb uns betreffender Rechtsetzungsverfahren regelmäßigen Kontakt zu unseren Adressaten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
b) Wir nehmen an EU-Programmen (z. B. internationalen Projekte, Studien, etc.) teil.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

c) Wir geben zu allen für uns relevante Rechtssetzungsverfahren Stellungnahmen, Konsultations- und/oder Arbeitspapiere ab.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) Unsere Lobby-Tätigkeit konzentriert sich auf die Initiierung von Änderungsvorschlägen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
e) Wir machen die EU-Organen häufig auf politischen Handlungsbedarf aufmerksam, der zuvor noch nicht thematisiert wurde.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
f) Über unsere Vermittlung von Daten und Fakten hinaus unterstützen wir die Entscheidungsträger durch unsere Problemlösungsfähigkeiten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>11. Kommunikationskanäle</b>	Trifft überhaupt nicht zu		Trifft voll und ganz zu				
a) Dem Aufbau und der Pflege möglichst vielfältiger Kommunikationskanäle sind für die Erreichung der Ziele einer Interessengruppe im Eurolobbying absolut notwendig.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
b) Wir kontaktieren die Entscheidungsträger zur Vermittlung der Interessen unserer Organisation grundsätzlich selbst.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
c) Wir vermitteln unsere Interessen zusätzlich den zuständigen politisch-administrativen Akteuren auf nationaler Ebene.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) Wir artikulieren unsere Interessen über die Medien.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
e) Wir kontaktieren die EU-Organen über das Internet (z. B. im Rahmen von Online-Konsultationen).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
f) Wir beeinflussen die EU-Organen durch Stellungnahmen / Gutachten von Experten (z. B. Wissenschaftlern).	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
g) Wir lassen unsere Interessen von (anderen) branchenspezifischen Organisationen vertreten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
h) Wir lassen unsere Interessen von (anderen) Branchen übergreifende Organisationen (z. B. Dachverbände) vertreten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
i) Wir lassen unsere Interessen durch professionelle Berater (z. B. Public Affairs Beratung oder Anwaltskanzlei) vertreten.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>12. Individualisierung</b>	Trifft überhaupt nicht zu		Trifft voll und ganz zu				
a) Die Orientierung unserer Lobby-Tätigkeit an den Präferenzen und Bedürfnissen (Erhöhung der Wiederwahlchancen, Gewinn von Prestige, etc.) der politisch-administrativen Akteure ist zur Erreichung der Ziele im Eurolobbying absolut notwendig.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
b) Unsere Leistungen (Know-how, Unterstützung politischer Vorhaben, etc.) bieten wir sowohl den politischen als auch administrativen Akteuren im gleichen Umfang und Inhalt an.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
c) Wir versuchen sowohl die politischen als auch die administrativen Akteure mit den gleichen Argumenten von unseren Fähigkeiten und Absichten zu überzeugen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) Auf welcher Hierarchiestufe befinden sich die von Ihnen <i>in der Regel</i> kontaktierten Entscheidungsträger (Adressaten)?	Trifft überhaupt nicht zu		Trifft voll und ganz zu				
<b>Innerhalb der Europäischen Kommission:</b>							
auf der Ebene der Kommissare (und ihrer Kabinette)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
auf der Ebene der Generaldirektionen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
auf der Ebene der Sachbearbeiter	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

<b>Innerhalb des Europäischen Parlaments:</b>	
auf der Ebene der Abgeordneten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
auf der Ebene der Assistenten der Abgeordneten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
beim zuständigen Berichterstatter	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Innerhalb des Ministerrats der Europäischen Union:</b>	
auf der Ebene des Coreper I bzw. II	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
auf der Ebene der nationalen Minister	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Innerhalb des Wirtschafts- und Sozialausschusses:</b>	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Innerhalb des Ausschusses der Regionen:</b>	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Bei der zuständigen nationalen Vertretung in Brüssel:</b>	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
e) Bei wie vielen ständigen und beratenden Ausschüssen sind Sie i. d. R. Mitglied?	Anzahl _____
<b>13. Vertrauenswürdigkeit</b>	Trifft überhaupt nicht zu <span style="float: right;">Trifft voll und ganz zu</span>
a) Die Vertrauenswürdigkeit der Organisation sowie der Interessenvertreter ist zur Erreichung der Ziele einer Interessengruppe im Eurolobbying absolut notwendig.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
b) Unsere Adressaten kennen uns bereits seit vielen Jahren.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
c) Wir kontaktieren unsere Adressaten regelmäßig.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
d) Wir richten unsere Tätigkeit an den sowohl vom Parlament als auch von Lobbyisten selbst erstellten Verhaltenskodizes aus.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
e) Wir legen unseren Adressaten unsere Interessen offen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
f) Wir unterrichten unsere Adressaten i. d. R. darüber, wenn wir im Rahmen desselben Vorhabens zusätzlich andere / weitere EU-Organe kontaktiert haben.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
g) <b>Während</b> eines für Ihre Organisation relevanten Rechtsetzungsverfahrens in Brüssel: Wie oft haben Sie i. d. R. Kontakt (informell UND formell) mit ihren Adressaten?	<input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> jährlich <input type="checkbox"/> weniger als einmal im Jahr
h) <b>Während</b> eines für Sie relevanten Rechtsetzungsverfahrens in Brüssel: Wie hoch ist der Anteil informeller (informelle Treffen zu Mittagessen, bei Abendveranstaltungen, etc.) Kontakte und formeller (Anhörungen, Arbeitsgruppen, Ausschüssen, etc.) Kontakte am Gesamtkontakt zu Ihren Adressaten?	_____ % informelle Kontakte _____ % formelle Kontakte  Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte!
<b>14. Wettbewerbsverhalten</b>	Trifft überhaupt nicht zu <span style="float: right;">Trifft voll und ganz zu</span>
a) Bei der Durchsetzung unserer Interessen versuchen wir Konflikte mit konkurrierenden Interessengruppen zu vermindern (z. B. durch Beauftragung der Durchsetzung der Interessen durch Dritte, Erschwerung der Identifizierung angestrebter Vorteile)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
b) Wir riskieren Konflikte mit konkurrierenden Interessengruppen, um unsere Ziele im Eurolobbying zu erreichen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦



c) Wir stärken unsere Position gegenüber konkurrierenden Gruppen durch Bildung von Allianzen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) Wir vermeiden Konflikte mit konkurrierenden Interessengruppen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
e) Wir richten unsere Interessenvertretung nicht nach den Aktivitäten konkurrierender Organisationen aus.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>15. Situative Einflussfaktoren</b>	Trifft überhaupt nicht zu			Trifft voll und ganz zu			
a) Bei der Durchsetzung unserer Interessen stehen wir mit Interessengruppen aus <i>unserer</i> Branche in einem intensiven Wettbewerb.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
b) Bei der Durchsetzung unserer Interessen stehen wir mit Interessengruppen aus <i>anderen</i> Branchen in einem intensiven Wettbewerb.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
c) Wir stehen im Eurolobbying mit Interessengruppen aus <i>unserem</i> Land in einem intensiven Wettbewerb.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) Wir stehen im Eurolobbying mit Interessengruppen aus <i>anderen</i> Ländern in einem intensiven Wettbewerb.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
e) Es herrscht eine große Rivalität zwischen den Interessengruppen in Brüssel (z. B. keine Kooperationsbereitschaft, starke Ausrichtung an den Tätigkeiten der Konkurrenz)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
f) Unsere politisch-administrativen Adressaten sind über Jahre hinweg dieselben geblieben.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
g) Unsere politisch-administrativen Adressaten sind zur Erreichung ihrer jeweiligen Ziele auf unserer Unterstützung angewiesen.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
h) Wir sind auf die bislang aufgebauten Kontakte zu den Entscheidungsträgern angewiesen, weil es schwierig ist, andere gleichwertige politisch-administrative Akteure zu finden.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
i) Unser Know-how ist Nicht-Fachleuten nur in groben Zügen zu vermitteln.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
j) Der Nutzen unseres Know-hows ist für Nicht-Fachleute nicht ohne weitere Erklärungen erkennbar.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
k) Die politisch-administrativen Akteure stehen unseren Lobby-Tätigkeiten mit großer Skepsis gegenüber.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>16. Ziele des legislativen Lobbying in Brüssel</b>							
Mit der Lobby-Tätigkeit in Brüssel werden ganz spezielle Ziele verfolgt. Bitte geben Sie zunächst an, welche Bedeutung diese Ziele für das Eurolobbying Ihrer Organisation besitzen (linke Spalte). Geben Sie danach an, in welchem Maße es Ihrer Interessengruppe gelungen ist, diese Ziele <i>in der Regel</i> tatsächlich zu erreichen (rechte Spalte).							
<b>Bedeutung des Ziels</b>		<b>Ziel</b>			<b>Erreichung des Ziels</b>		
Völlig unbedeutend	Sehr bedeutend				Überhaupt nicht erreicht	In vollem Umfang erreicht	
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	Umsetzung der von uns ergriffenen Lobby-Maßnahmen in eine entsprechende Gesetzgebung.
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	Hohe Anzahl informeller Kontakte
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	Hohe Anzahl formeller Kontakte
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	Hohe Anzahl der von uns erwirkten Änderungsvorschläge

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Verbesserte Wahrnehmung unserer wirtschaftlichen Aktivitäten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Steigerung der Bekanntheit unserer Organisation	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Reduzierung der Wettbewerbsintensität zwischen divergierenden Interessen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Verbesserte Wahrnehmung unseres sozialen Engagements	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Früh- bzw. rechtzeitige Einflussnahme, d. h. schnelle Entscheidungsfindung	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Kontaktaufnahme mit bislang nicht bekannten EU-Organen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Regelmäßig veröffentlichte Stellungnahmen der Kommission zu unseren Konsultations- oder Arbeitspapieren	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Hohes Förderungs- und Auftragsvolumen innerhalb von EU-Programmen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Hohe Anerkennung von Seiten anderer Interessengruppen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Anzahl neuer Partner zur Bildung von Interessensallianzen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Hohe Anzahl verfasster Stellungnahmen, Konsultationspapieren, etc.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Reine Verfolgung der politischen Meinungsbildung ohne direkte Kontaktaufnahme mit Entscheidungsträgern	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	Verteidigung bzw. Ausgestaltung der uns bzw. unseren Mitgliedern zugrunde liegenden Rechts- und Organisationsform	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Was denken Sie, wie erfolgreich sind Ihre Lobby-Aktivitäten in Brüssel bezüglich der von Ihrer Organisation gesetzten Ziele?		Überhaupt nicht erreicht      In vollem Umfang erreicht
Wir haben die gesetzten Ziele im Eurolobbying insgesamt gesehen bisher...		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Im Vergleich zu unseren Wettbewerbern haben wir die Ziele im Eurolobbying insgesamt gesehen bisher...		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

**Allgemeine Fragen bezüglich Ihrer Organisation**

Gründungsland:		Art der Organisation	
Gründungsjahr:		Rechtsform:	
Nationalität (regional, national, europäisch, ...)		Überwiegende Rechtsform Ihrer Mitglieder	
Wir vertreten branchenspezifische Interessen.	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Wir vertreten Branchenübergreifende Interessen:	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Von Ihrer Organisation hauptsächlich vertretene Branchen:	_____		
Lobbying-Tätigkeit in Brüssel seit:	_____		

## Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Bitte vergessen Sie nicht, Ihre Angaben zu *speichern*, und das ausgefüllte Dokument unter einem anderen Namen Ihrer Wahl zu sichern, bevor Sie es zurück mailen.



Falls Sie an der Zusendung der Ergebnisse der Studie interessiert sind geben Sie bitte den Namen Ihrer Organisation, Ihren persönlichen Namen sowie Ihre e-mail-Adresse an (**Die Auswertung der Studie erfolgt absolut anonym Die Daten werden getrennt von diesem Abschnitt ausgewertet, so dass nicht zurückverfolgt werden kann, was Sie geantwortet haben**).

Offizieller Name Ihrer Organisation:	
Anrede (Frau/Herr), Vor- und Nachname:	
E-mail-Adresse :	
Ihre Nationalität :	

## **Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

- Nr. 1 *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*  
Waldkrise – Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –  
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse –  
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie  
in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988

- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion –  
Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven  
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung  
in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –  
Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –  
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt –  
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile –  
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform  
 des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –  
 Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*  
 Neue Strategien – neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von  
 Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption –  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden –  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:  
 Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28 *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling  
 in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /  
 Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie  
 Dezember 2002

- Nr. 31 *Florian Deising*  
Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
Kommunikationsstrategien  
Januar 2003
- Nr. 32 *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33 *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater – Einige grundsätzliche Erwägungen zur  
wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34 *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35 *Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung – Leitfaden zur Implementierung  
der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36 *Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37 *Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel –  
Erste empirische Ergebnisse  
September 2003

---

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).