

‚Vom Lobbyismus zum Public Affairs Management‘ – Professionalisierungstendenzen in der Arena politischer Interessenvertretung

Daniel März und Johannes Pütz

Kernaussagen

Dieser Beitrag zeigt, dass die Antwort auf die Frage nach der Zukunft professioneller Interessenvertretung in Deutschland unter dem Begriff Public Affairs subsumiert werden muss. Zunehmende Professionalisierungstendenzen in der Arena politischer Interessenvertretung sprechen für die Notwendigkeit und Optimierung strategischer Planungen, um der immer komplexeren Steuerung politischer Entscheidungsprozesse gerecht zu werden. Idealtypisch können die Arena-Analyse und das spieltheoretische Schachbrettmodell (Arena-Modell) als zentrale Instrumente der Public Affairs gelten. Als praxisbezogener Erklärungsansatz identifiziert das Arena-Modell Austausch- und Delegationsprozesse zwischen Principals und Agents und bildet deren Strategiewahl ab. Das Modell erfasst so sämtliche in der Arena befindliche Stakeholder anhand der Handlungskorridore und Eintrittswahrscheinlichkeiten.

1. Einleitung¹

Wird die politische Landschaft der Interessenvertretung betrachtet, sind Veränderungen zu konstatieren, die pointiert in der Formel ‚vom Lobbyismus zum Public Affairs Management‘ zusammengefasst werden kann. Um eine effiziente Annäherung an den Untersuchungsgegenstand zu ermöglichen, werden Politikfelder² konzeptionell mittels einer Arena-Analyse untersucht. Die Arena ist das soziopolitische Umfeld einer Interessengruppe, in der Politiker und Interessenvertreter wechselseitig interagieren. Die Arena-Analyse ist das Instrument, um der exponentiell gestiegenen Komplexität politischen Entscheidens (Korte, 2014) gerecht zu werden.

Einerseits ermöglicht dieser Zugang die Darstellung des Untersuchungsgegenstandes, andererseits erlauben die Instrumente der Public Affairs in Form der Arena-Analyse (Abschn. 3) eine kritische Bewertung der Vorgehensweise der Stakeholder³ (Staat, Verwaltung, Parteien, Parlamente, Verbände, Medien, Diplomatie, NGOs oder gesellschaftliche Initiativgruppen) vorzunehmen, um somit proaktiv Handlungsalternativen zu identifizieren. Ergänzend zur Arena-Analyse wird in Kooperation ein Arena-Modell politischer Interessenvertretung entworfen, das anhand der spieltheoretischen Schachbrettsituation⁴ Handlungskorridore⁵ sowie

Eintrittswahrscheinlichkeiten zu erklären vermag und Pfadabhängigkeiten politischer Institutionen einbezieht.

Ganz im Stile der jüngeren sozialwissenschaftlichen Fallstudienforschung wird sich interdisziplinärer Forschungsansätze bedient. Neben theoretischen Überschneidungen verschiedenartiger Konzepte wie bspw. der Principal-Agent-Beziehung, Politiker-Compliance als Zielgröße des Lobbyings (Eckardt, 2011), Überlegungen zum „konzeptionellen Lobbying“ (Buholzer, 1998 a und 2007), fehlt eine Theoriebildung, die der Schwierigkeit geschuldet ist, dass „Politiknetzwerkanalyse, Pluralismus und Korporatismus [...] mittlerweile kaum noch als theoretische Analyserahmen zur Erforschung von Interessenvermittlung“ (Michalowitz, 2007, S. 37) gelten.

Die sich schnell fortschreitenden Blickwinkelwechsel in der neueren Verbände- und Lobbyismusforschung sind ein Grund dafür, dass immer noch Lücken bei der empirischen Erfassung von Public Affairs als „Lobbying 3.0“ festzustellen sind. So verwundert es nicht, dass, trotz steigenden Forschungsinteresses in den vorangegangenen 15 Jahren, empirische Analysen zu Public Affairs in den Kommunikationswissenschaften, der Politik- und der Wirtschaftswissenschaften überschaubar bleiben. Defizite sehen Beyers et al. (2008, S. 1103) begründet durch „several conceptual,

- 1 Wir danken Anette Schumacher, Rinus van Schendelen und Joachim Blum für konstruktive und sehr hilfreiche Kommentare zu früheren Fassungen.
- 2 Daniel März promoviert zu Kinderarmut und Interessengruppenhandeln im Wohlfahrtsstaat. Johannes Pütz untersucht in seinem Dissertationsprojekt die Public Affairs Prozesse und den Stakeholder-Dialog zwischen Bundesregierung und Interessenvertretern am Beispiel der Elektromobilität.
- 3 Stakeholder subsumiert sämtliche Akteure, die auf ein Politikfeld einwirken. „[...] a stakeholder needs to have comprehensive process competences – hence, besides knowledge about crucial – formal and informal – decision processes, he also needs the relevant access possibilities (networks) on all of the decision levels“ (Joos, 2014).
- 4 Peter Köppl spricht in diesem Zusammenhang gerne von Public Affairs als dreidimensionalem Schachspiel. Zum besseren Verständnis konzipieren die Autoren in diesem Beitrag dazu ein vereinfachtes Erklär-Modell (Kapitel 4).
- 5 Karl-Rudolf Korte verwendet erstmals den Begriff der Handlungskorridore im Kontext von unterschiedlichen Entscheidungsspielräumen des Regierungshandelns von Staats- und Regierungschefs (vgl. Korte, 2001).
- 6 Rinus van Schendelen (2014, S. 674) kritisiert zu Recht, dass die Begriffe ‚Interessenvertretung‘ und ‚Interessenvermittlung‘ in der deutschen Lobbyismus-Community faktisch das Beeinflussen verschleiern, so als ob es nicht um die eigenen Interessen ginge. Public Affairs ist die international akzeptierte Form des Interessengruppenhandelns. Folglich steht das zielgerichtete Beeinflussen immer im Zentrum der Untersuchung. Zur Tauschgütertheorie: Michalowitz, 2004 und 2007; Sebaldt, 1997; Winter, 2004; siehe Coleman, 1991.

methodological and disciplinary barriers militate against the accumulation of knowledge“. Dies erklärt, warum sich die Frage nach den handlungsbasierten Faktoren von Adressaten, Einflusstechniken, Handlungskorridoren, Strategien⁷, Methoden und Zugangswegen vermeintlich einfachen Antworten verschließt.

2. Problemhorizonte der Lobbyismusforschung

Politische Entscheidungen begünstigen maßgeblich den Erfolg von Interessengruppen.⁸ Diese sind folglich versucht, politische Entscheidungen in ihrem Sinne zu beeinflussen (vgl. Buholzer, 2007, S. 199). Veränderungen im politischen System – sei es durch die Einbeziehung aktueller Themenfelder und Akteure, sei es durch die Entstehung neuer Entscheidungsebenen und Arenen – führen zu neuen Einflusstechniken und bilden sich in Politikfeldnetzwerken ab (vgl. Mielke, 2009, S. 32; Mayer & Naji, 2000). Zentral ist die These einer Umetikettierung der politischen Interessenvertretung, die auf die einfache Formel ‚vom Lobbyismus zum Public Affairs Management‘ gebracht werden kann. Und obwohl Public Affairs Management auf Brüsseler⁹ Ebene und im angelsächsischen Raum in der Wissenschaft etabliert ist und in der Praxis gelebt wird, entwickelt sie sich als perpetual beta in der Theorie stets weiter und unterliegt auch als das strategische Instrument interessengruppenspezifischer Public Affairs in Form einer Arena-Analyse stets einem Feintuning. „Public affairs comprises all activities that are intended to organise the dialogue between politics, economy, public and the civil society, whereas lobbying, in particular, encompasses more discrete and direct forms of communication between economic and social actors with political actors“ (Meier, 2014, S. 22). Der Begriff Public Affairs ist somit weitaus weiter gefasst als der des Lobbyings und wendet sich nicht nur an politische Entscheidungsträger (Einflusslogik), sondern an die Teilöffentlichkeiten zweier Arten von Interessengruppen (Stakeholderlogik): der *private interest groups* (Verbände, Unternehmen, politische Dienstleister etc.) und der *public interest groups* (Verbraucher, Kinder, Umwelt etc.).

2.1 Vom Lobbyismus zum Public Affairs Management

In der Politikwissenschaft wird die professionelle Interessenvertretung gegenüber Adressaten des jeweiligen politischen Systems als klassisches Lobbying von Interessengruppen verstanden. Van Schendelen (2013) definiert Lobbying als „unorthodox actions of interest groups intended to bring desired outcomes from government“ und versteht darunter in der internationalen Forschung ein Verfahren der Public Affairs (pars par toto: van Schendelen, 2012 a). Lobbying ist etymologisch dem lateinischen Wort *labium* entlehnt und bezieht sich auf die Korridore und Hallen des römischen Senats, in denen politische Interessen artikuliert wurden (2012 a, S. 34).

1791 wurde Lobbying erstmals in einem politischen System verfassungsrechtlich verankert: Im ersten Zusatzartikel in der Verfassung der Vereinigten Staaten von Amerika ist die Vertretung von Interessen mit dem konkreten Ziel, „auf den politischen Prozess und damit auf die Befriedigung des Partikularinteresses im Sinne der Produktion eines öffentlichen Gutes“ (Köppl, 2001, S. 218) Einfluss zu nehmen, gewürdigt.¹⁰ Interessengruppen versuchen seither, ihre politischen Anliegen, den Mitgliedern des Senats und des Repräsentantenhauses in der Empfangshalle des US-Kongresses zu vermitteln (vgl. Buholzer, 1998 a; Geiger, 2012). Insofern lässt sich Lobbying heutzutage empirisch überprüfbar in nahezu allen politischen Systemen als elementarer Bestandteil prozessualer Strukturen (vgl. Woll, 2004, S. 57 f.) der politischen Entscheidungsfindung ausmachen. Lobbying ist somit integrale Säule zivilgesellschaftlicher Kultur und wird als „elementares Gestaltungsmittel“ (Köppl, 2001) demokratischer Gesellschaften begriffen.

Wird die Einflussnahme von Interessenvertretern im nationalstaatlichen Kontext betrachtet, so ist diese meist negativ konnotiert: „Lobbyisten werden als lichtscheue Gnome charakterisiert, die abseits der öffentlichen Bühne eifrig Klinken putzen und ihren Einfluss primär durch die politische Hintertür zur Geltung bringen“ (Sebaldt, 2002, S. 81). Kritisch angemerkt sei in diesem Zusammenhang, dass diese größtenteils sehr tendenziös, verzerrt und despektierlich angeführten Definitionen von Lobbying nur auf die Beeinflussung politischer Entscheidungen rekurrieren. Sie vernachlässigen somit, dass Interessenvertreter zudem eine wichtige Bedeutung bei der Formulierung und Umsetzung politischer Prozesse einnehmen und politische Repräsentanten ebenso den Kontakt zu Interessenvertretern pflegen et vice versa (vgl. Wehrmann, 2007, S. 39).

7 Manfred G. Schmidt identifiziert als zentrale Größen der Strategie-forschung – strategische Akteure, (strategisches) Handeln und (strategische) Kalkulationen sowie als Schlüsselvariablen in der Strategieanalyse Strukturen, Funktionen, Systeme und Prozesse (vgl. Schmidt, 2010, S. 102).

8 Max Weber verweist in diesem Kontext auf die intermediäre Position von Interessengruppen und beschreibt sie als „Gebilde, welche man konventionell als 'gesellschaftliche' bezeichnet, d.h. alles das, was zwischen den politisch organisierten Gewalten – Staat, Gemeinden und offizielle Kirche – auf der einen Seite und der naturgewachsenen Gemeinschaft der Familie auf der anderen Seite in der Mitte liegt“ (Weber, 1924, S. 441 f.).

9 Rinus van Schendelen weist in diesem Kontext zutreffend auf die Unzulänglichkeiten gegenüber Know How und Best Practices hin: „Weak internal organisation? In most interest groups this is the daily situation. For example: PA is no Chefsache, intelligence is absent, strategy is hardly criticized and PA is done in good hope. Such a group is seldom invited onto a platform, must act solo and gets poor 2E and maybe worsening boomerangs.“ (van Schendelen, 2016, i.E.).

10 Historisch überliefert ist die Anekdote, Lobbying sei in der Amtszeit von Ulysses S. Grant entstanden, der zwischen 1869 und 1877 Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika war. Seine Frau habe ihm verboten, im Weißen Haus zu rauchen. Deshalb frönte Grant seinem Zigarrenenuss in der Lobby des nahe gelegenen Willard Hotels, infolge dessen sich dort vermehrt Lobbyisten versammelten, um ihre Interessen zu artikulieren (vgl. Buholzer, 1998 a, S. 6; Geiger, 2012).

Dass der Begriff des Lobbyismus innerhalb der bundesrepublikanischen Interessengruppenforschung lange Zeit keine Verwendung fand, liegt vor allem daran, dass aufgrund der pejorativen öffentlichen Wahrnehmung gegenüber dem Lobbying und seiner gemeinwohlabträglichen Illustration – wie zum Beispiel Darstellungen des Lobbyismus als „*Fünfte Gewalt*“ (Leif & Speth, 2006) oder „*Politik gegen Bares*“ (Niejahr, 2001) – die politische Soziologie den Begriff Lobbying vermieden hat. Dies impliziert jedoch nicht, dass die politische Interessenvertretung nicht erforscht wurde (vgl. Kleinfeld, Willems & Zimmer, 2007, S. 12). So lässt sich bspw. als neue Dialogform der praxisbezogenen politischen Interessenvertretung die Strategie des ‚Responsible Lobbying‘ (vgl. Wedell, 2013) als Framing (vgl. Marcinkowski, 2014) beobachten.

Trotz der langen Tradition der politikwissenschaftlichen und organisationssoziologischen Verbändeforschungsdisziplin, hat sich jedoch erst die jüngere sozialwissenschaftliche Generation mit dem Gesamtkomplex des Lobbyings auseinandergesetzt – zu Zeiten der Bonner Republik befassten sich nur wenige Autoren mit diesem Thema (vgl. Wehrmann, 2007, S. 36 f.). Erst durch den Wandel in der Interessenvertretung, dem Umzug der Regierung und des Parlaments von Bonn nach Berlin, haben sich die vielfältigen Einflussbeziehungen zwischen den Interessengruppen und dem politischen Entscheidungssystem ausdifferenziert. Als Ergebnis der fortlaufenden Pluralisierung, Fragmentierung (advocacy explosion), Individualisierung, Kommerzialisierung und Professionalisierung (vgl. ebenda) ist eine „Interessenvertretung im neuen Stil“ (Sebaldt & Straßner, 2004, S. 268) mit neuen Strukturen, Bedingungen und Akteurskonstellationen entstanden, die sich jedoch mit einem der bekannten Theorieansätze allein nicht erklären lässt.

Auch die fortschreitende Europäisierung und Globalisierung führte gemeinhin zu einem Komplexitätsanstieg im Mehrebenensystem der Europäischen Union. Korporatistische Strukturen lösten sich im Zuge der politischen Entideologisierung auf, was für viele Großverbände den Wegfall ihrer institutionalisierten Zugangswege in das politische System hinein bedeutete und Autoren dazu veranlasste, vom Paradigmenwechsel des Korporatismus zum Lobbyismus (vgl. Winter, 2003) zu sprechen. Hinzu kommt, dass durch die Kommerzialisierung und Ökonomisierung der Massenmedien andere Kommunikationsanforderungen an die Interessengruppen herangetragen werden (vgl. Raupp, 2010, S. 81). Die Verbändestudie 2012 (vgl. Propach & Fuderholz, 2012) belegt, dass die gezielte Ansprache von Teilöffentlichkeiten durch politische Kommunikation, wissenschaftliche Analysen, Methoden der politischen Public Relations als Öffentlichkeitsarbeit (Stakeholderlogik) sowie Monitoring, Analyse und Beeinflussung von Entscheidungsprozessen (Einflusslogik) zunehmend an Relevanz gewinnt. Aufgrund einer gestiegenen Komplexität politischer Entscheide (Buholzer, 1998) – „zum Teil mit überraschenden Rückkopplungseffekten“ (Korte, 2014) – agieren immer mehr Akteure in Handlungskorridoren politischen Entschei-

dens. So entstehen „unter dem Druck der Ereignisdichte“ (ebd.) sog. Imponderabilien¹¹ politischer Interessenvertretung (vgl. März & Pütz, 2014). Dies verdeutlicht die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels vom Lobbyismus zum Public Affairs Management. Dieses neue Paradigma ist eine notwendige Bedingung für strategischen Erfolg einer Interessengruppe. Zwar fordert Public Affairs Management gezielt vorbereitende Arbeit als „Heimarbeit“ (Arena-Beschreibung, Arena-Volatilität, Arena-Aktionsplanung, Arena-Imponderabilien) und ist somit zu Beginn ressourcenintensiver und eine nicht zu vernachlässigende Größe. Dennoch sind die Totalkosten insgesamt deutlich niedriger. Der Erfolg des Lobbyismus im alten Stile wirkt im heutigen Umfeld einer Interessengruppe zunehmend degressiver. Grundlegend für diese Umdeutung (Framing) ist der Umstand, dass dem strategischen Management von Entscheidungsprozessen eine wachsende und entscheidende Bedeutung zukommt (vgl. Kleinfeld, Willems & Zimmer, 2007, S. 20 f.). Dominik Meier (2014, S. 29) sieht diesen Trend ebenfalls bestätigt:

„The special structures of political processes in Berlin, the Europeanisation of politics and a growing digitalisation have brought new challenges for the present German public affairs sector, characterised as it is by heterogeneity of players. Despite the efforts of national and European public affairs associations, it remains difficult to develop and promote a common professional perception in Germany.“

Dabei hat nicht nur der Regierungsumzug zu veränderten strukturellen Rahmenbedingungen in der Art der Interessenvertretung geführt, und „for the development of public affairs (...) there is a fundamental challenge in the lack of understanding of its nature and role; and this is often associated with questions of definition, particularly the definitions of the terms ‘public affairs’ and ‘lobbying’“ (vgl. McGrath, 2008 zit. n. Köppl & Millar, 2014, S. 10).

2.2 ‚German Eiertanz‘: Konzepte und Definitionen politischer Interessenvertretung

Da sich die Landkarte des Public Affairs Management in der Bundesrepublik Deutschland neu justiert, bedarf es zunächst einer Begriffsharmonisierung zwischen Public Affairs, Lobbying und Interessenvertretung, um die zerklüftete Tektonik politischer Interessen in der ihr eigenen Pluralität zu spiegeln und einer gewissen Mystik zu entkleiden. Es ist leider ein der Lobbyismusforschung innewohnendes Problem begriffliche Konzepte nur unzureichend voneinander abzugrenzen. Die meisten Autoren operieren mit unsauberen Definitionen. Dies führt letztlich zu einem uneinheitlichen Verständnis wichtiger Begrifflichkeiten und Termini technici wie bspw. Public Affairs, Lobbying, Public Relations und politischer Interessenvertretung. Peter Lösche hat sogar den Vorschlag

¹¹ Imponderabilien sind Einflussfaktoren, die ungefähr quantifizierbare Überraschungseffekte des politischen Tagesgeschäftes darstellen. Diese treffen in der Arena der Interessenvertretung auf eine steigende Komplexität politischer Entscheidungen.

unterbreitet, Lobbying ausschließlich „als spezifische Form der Politikberatung“ zu verstehen (Lösche, 2006, S. 334).

In Wissenschaft und Praxis hat sich ein Definitions- und Verständnisdesaster etabliert. Unter dem Aspekt einer positiven Umetikettierung hat sich in der Praxis eine ganze Bandbreite an Berufsbezeichnungen herauskristallisiert. Das Selbstverständnis derjenigen, die Public Affairs betreiben, hat sich aufgrund des negativen öffentlichen Bildes des Lobbyisten dahingehend verändert, sich bspw. als Corporate Citizen, Politikberater, Political Consultant, Public Policy Manager oder Leiter Außen- und Regierungsbeziehungen zu bezeichnen und so Funktion und Rolle der eigenen Tätigkeit im politischen Prozess durch ein in der öffentlichen Wahrnehmung positiv belegtes Image zu ersetzen. Lobbyforscher Rinus van Schendelen bewertet diesen Umstand zutreffend als Verschleierung. Interessenvertretung ist jedoch nichts anderes als zielgerichtetes Beeinflussen (vgl. März & Pütz, 2014, S. 65). Von daher sind zumindest in der Wissenschaft klare abgrenzbare Konzepte und Definitionen politischer Interessenvertretung eine *Conditio sine qua non*.

Für die einen gilt Public Affairs kontextabhängig als Unterdisziplin der Public Relations: Klemens Joos konstatiert, dass sich der Adressatenkreis der Public Affairs nur an eine begrenzte Öffentlichkeit richtet und somit eine im Vergleich zu Public Relations geringere Empfängerreichweite erzielt (vgl. Joos, 2010). Auch aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive wird Public Affairs nur als Teilbereich der politischen Öffentlichkeitsarbeit verstanden (vgl. Avenarius, 2008). Die in Deutschland mittlerweile anschlussfähige angloamerikanische Forschung hingegen definiert Public Affairs als

„ein strategisches Management, zur Beeinflussung von Entscheidungsprozessen an der Schnittstelle zur Politik, Wirtschaft und Gesellschaft [...], dessen Instrumente wissenschaftliche Analysen, Themen- und Wissensmanagement, Lobbying, Public Relations, politische Kommunikation und Werbung sind“ (Radunski, 2006, S. 315).

Für diese Autoren ist Public Affairs ein Kind zweier Eltern: Public Relations als Öffentlichkeitsarbeit sei der eine Elternteil, die direkte Interessenvertretung (Lobbying) der andere (vgl. Speth, 2014). Ein unkoordiniertes Nebeneinander von Spezialisten in ihren jeweiligen Abteilungen ist weder für eine public interest group noch für eine private interest group zielführend (vgl. Althaus, 2005, S. 4). So firmiert BMW mit einer gemeinsamen Abteilung für *Konzernkommunikation und Politik*.

Und wieder andere verstehen den Verwandtschaftsgrad der Public Affairs und Public Relations als den zweier „ungleicher Schwestern“ (Althaus, 2005), die ein symbiotisches Verhältnis bilden und sich wechselseitig ergänzen. Public Relations versucht dabei, die öffentliche Wahrnehmung und die öffentliche Meinung im Sinne der Interessengruppe gegenüber Medien, Mitarbeitern, Aktionären, Mitgliedern und Kunden (Dialoggruppen) positiv zu beeinflussen. Public Affairs hingegen organisiert die externen Bezie-

hungen einer Interessengruppe, vor allem zu politischen Entscheidungsträgern, Medien, Journalisten und zu anderen Verbänden sowie zur Gesellschaft selbst. „Public Affairs heißt Vertretung und Vermittlung von Unternehmens-, Mitarbeiter- und Mitglieder-Interessen im politischen Kontext direkt durch Lobbying von Entscheidungsträgern und indirekt über Meinungsbilder und Medien“ (Althaus, Geffken & Rawe, 2005, S. 7). Dadurch wird ersichtlich, dass Public Affairs keine Teildisziplin von Public Relations ist, wie die Sichtweise einiger Autoren darlegt (pars par toto: Avenarius, 2008), sondern als eigenständiger Oberbegriff verstanden werden muss, der mehrere Aktivitäten subsumiert (siehe Abbildung 1).

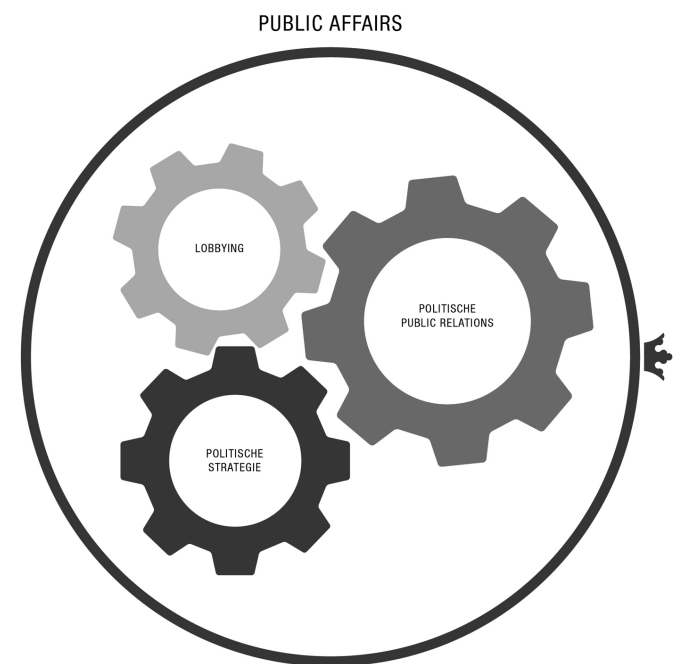


Abbildung 1: Public Affairs und Teildisziplinen. Eigene Darstellung.

Somit lässt sich Public Affairs als „Ausbaustufe“ des Lobbyings rubrizieren (vgl. Kleinfeld, Willems & Zimmer, 2007, S. 20), welche eine analytische Vorarbeit und die Beobachtung der relevanten Zielgruppen (Stakeholder) einbezieht. Public Affairs steuert und koordiniert das Kommunikationsmanagement mit allen am politischen Prozess beteiligten Stakeholdern. Public Affairs bedient sich Methoden politischer Public Relations, Lobbying sowie politischer Strategie¹² und ist demzufolge ein aktiv strategisch geplanter und dialogorientierter Prozess (Stakeholder-Dialog), mit dem Ziel, die Interessen von private interest groups und von public interest groups gegenüber dem politischen System zu kommunizieren (vgl. Milinewitsch, 2005, S. 31). Public Affairs Management versucht folgerichtig strategische Elemente zu entwickeln, um zielgerichtet ein positives Image der Interessengruppe in der Öffentlichkeit hervorzurufen und durch passgenaue Expertisen Einfluss bei zu spezifizierenden Adressaten (Regierungen, Parlamenten und Ministerialbürokratie) der jeweiligen politischen Systeme zu erzeugen und so

¹² Zum Strategiebegriff siehe ausführlicher Raschke & Tils, 2007.

dem Ziel der politischen Interessenvertretung gerecht zu werden.

Die eingangs skizzierten Professionalisierungstendenzen und die veränderten Rahmenbedingungen in der Arena politischer Interessenvertretung können rückblickend als ‚kritische Masse‘ betrachtet werden und sind Katalysatoren einer ausdifferenzierten Akteurskonstellation, die sich durch neue Formen, Ausprägungen und Praktiken auszeichnet und das Bild der zerklüfteten Landschaft politischer Interessenvertretung neu justiert. Neben der Vertretung durch Interessengruppen entwickelte sich ein Cluster¹³ politischer Dienstleister, das Agenturen, Anwaltskanzleien, Beratungsunternehmen, Einzelberater und Konzernbüros subsumiert. Abbildung 2 veranschaulicht beide Arten von politischen Dienstleistern: die kommerzielle Public Affairs, die auf Einzelberater, Anwaltskanzleien, Politikberatungsunternehmen und Agenturen zurückgreifen. Und die Konzernbüros, die interessengruppenbezogene Public Affairs innerhalb des Unternehmens als „Repräsentanten der Konzernpolitik“ (Woll, 2004, S. 57).

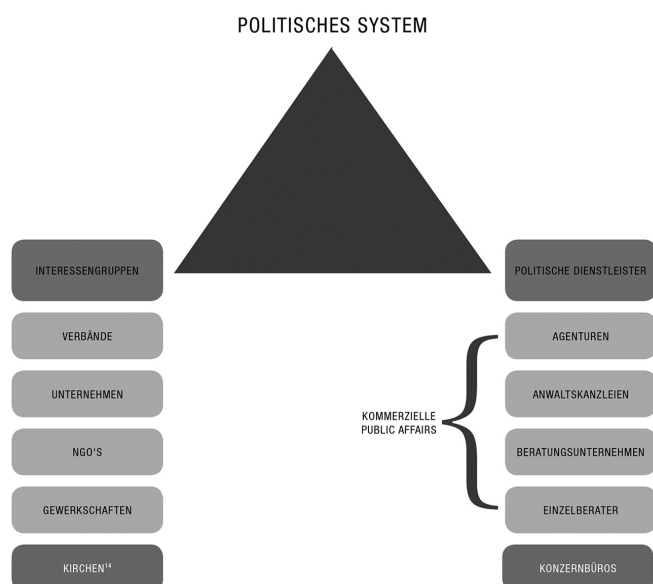


Abbildung 2: Interessengruppen und politische Dienstleister. Eigene Darstellung.

Dient das Konzept des Public Affairs Managements im Bereich der wirtschaftlichen Interessen mittlerweile als beliebtes analytisches Design oder als analytische Blaupause, so kann es im Bereich der Vertretung schwacher Interessen als ein den Professionalisierungstendenzen geschuldeter Zugang zur Analyse verbandlicher Aktivitäten nach innen wie nach außen angesehen werden – State of the Art. Nicht nur Interessengruppen, die gemeinhin starke Interessen vertreten, betreiben Public Affairs. Gerade Sozialverbände können ihre Interessenvertretung nicht nur auf „eklektizistisch-isoliertes“ Lobbying reduzieren.¹⁵ Das Methodenspektrum hat sich dahingehend erweitert, dass vor allem ein strategisches Politikmanagement von Entscheidungsprozessen ins Zentrum des Interesses rückt, um der professionalisierten Arena der politischen Interessenvertretung hinsichtlich der Stakeholder- und Einflusslogik gerecht zu werden.

3. Arena-Analyse als strategische Planung politischer Interessenvertretung

Mit dem Konzept des Public Affairs Managements verwandt ist der konzeptionelle Zugang mittels einer Arena-Analyse (Window-out) als zentrales Tätigkeitsfeld der Public Affairs. Sie rekurriert auf den Drei-Phasen-Ansatz (ausführlicher: vgl. Busch-Janser, 2004) politischer Issue-Analyse, Strategiekonzeption sowie adäquatem Einsatz von Maßnahmen und Instrumenten in einem Politikfeld. Rinus van Schendelen beschreibt die Arena als einen Ort, der im Verlauf der Interessendurchsetzung durchlaufen werden muss. Dabei ist die Arena als nicht-physischer Ort zu verstehen, der eine virtuelle Versammlung von Stakeholdern mit ihren spezifischen Interessen zu einem „bestimmten Zeitpunkt“ (van Schendelen, 2012 a, S. 183) des Politikzyklus umfasst. Präzise: die Arena einer Interessengruppe „besteht im Kern aus der virtuellen Vernetzung aller relevanten Stakeholder, deren jeweilige Interessen und Erwartungen am Thema zu einem gegebenen Zeitpunkt und den daraus ableitbaren Risiken“ (Köppl, 2005, S. 14). Sie bezeichnet das soziopolitische Umfeld einer Interessengruppe, mit dem es vernetzt und von deren Prozessen sie direkt abhängig ist (vgl. Köppl, 2005). Die Arena-Analyse ist unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen Public Affairs Strategie. Dabei kann die Analyse der Arena als ein integrierter Ansatz betrachtet werden, deren Vorläufer die Herrscher-, die Issue- und die Stakeholder-Analyse sind (vgl. van Schendelen, 2012 a, S. 185-189).

Die Herrscheranalyse untersuchte bis in die 1970er Jahre den Einfluss von Interessengruppen auf politische Institutionen und geht von einer politischen Hierarchie formaler Entscheidungsstrukturen aus. Zwar bedient sich die Arena-Analyse inhaltlicher Aspekte der Herrscheranalyse, jedoch liegt die Schwäche letzterer darin begründet, dass sie einen Teil der von außen intervenierenden Stakeholder vernachlässigt, die auf den Entscheidungsprozess einwirken. Mit der Beobachtung der temporären Entwicklung von Issues wurde die Herrscheranalyse in den späten 1960er Jahren um die zeitliche Dimension (Politikzyklus) prozeduraler Strukturen politischer Entscheidungsfindung ergänzt, innerhalb derer sog.

13 Zu den Clustern verweisen wir ausführlicher auf den interessanten Operationalisierungsversuch von Opitz & Vowe, 2009.

14 Innerhalb der Verbändeforschung ist die Frage, ob die Kirchen als Interessenverbände betrachtet werden können, nach wie vor umstritten. Neben sozialstrukturellen und sozialkulturellen Aspekten eines gesellschaftlichen Strukturwandels und dem damit einhergehenden Auftreten religiöser ‚Gleichgültigkeitstendenzen‘ in der Gesellschaft, spricht „viel dafür, die Kirchen mit Blick auf ihre Beteiligungen am politischen Prozess als Interessenverbände [...] zu betrachten [...] und demgemäß [...] mit den theoretischen und methodischen Instrumentarien der Verbändeforschung zu untersuchen“ (Willems, 2007, S. 321).

15 Die Professionalisierungstendenzen lassen sich bspw. am Armutsbericht des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes deutlich festmachen. Dabei gibt es zahlreiche positive Synergieeffekte hinsichtlich des Spannungsverhältnisses zwischen Stakeholder- und Einflusslogik. Lindner (2012) sieht in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit von Professionalisierungstendenzen im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit.

Handlungskorridore (Abschn. 4) entstehen. Die Stakeholder-Analyse hat sich im angloamerikanischen Umfeld der 1980er Jahre als ein Instrument der Public Affairs entwickelt und ist nicht nur international sondern auch auf supranationaler Ebene (Brüssel) in Theorie und Praxis etabliert.

Im nationalstaatlichen Kontext gibt es bisher kaum Fallstudien, die strategische Planungen von Stakeholdern anhand politischer Delegationsprozesse mittels einer Arena-Analyse verorten. Erst die Arena-Analyse ermöglicht die kritische Bewertung der Vorgehensweise der Stakeholder und identifiziert aufzeigbare Handlungsalternativen. Genauer: Sie erlaubt zum einen die Identifikation der ‚Befürworter‘ und ‚Gegner‘ eines Politikfeldes und bestimmt zum anderen die Interessenlage der Stakeholder, bspw. bei der Erhöhung der Hartz-IV-Regelbedarfe von Kindern oder staatlicher Förderanreize beim Kauf eines Elektroautos, sowie die der relevanten Zeitachse. Ergo, zu welchem Zeitpunkt es strategisch sinnvoll erscheint mit einem bestimmten Interesse auf den Politikzyklus einzuwirken. Idealerweise resultiert aus der Arena-Analyse eine erfolversprechendere Strategiewahl, die es Interessengruppen unter Berücksichtigung obig diskutierter Variablen ermöglicht, die Eintrittswahrscheinlichkeit effektiver und effizienter Handlungskorridore zu maximieren (vgl. Köppl, 2005, S. 15; siehe auch van Schendelen, 2012 a u. 2013, S. 183-218). Konzeptionell wird eine Arena in vier Hauptkomponenten unterteilt (Abbildung 3).



Abbildung 3: Arena-Analyse. Ergänzt um die Pfadabhängigkeit in Anlehnung an van Schendelen, 2012 a.

Die Anfertigung dieser ‚Window-out‘-Analyse zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Politikzyklus gilt in der Public Affairs-Forschung als unentbehrliches Instrument, um einen hinsichtlich Reliabilität und Validität umfassenden Überblick über Formationen der jeweiligen Politikfeldarena zu erhalten (vgl. van Schendelen, 2012 a, S. 190). Bevor eine Interessengruppe ihre Strategie durchzusetzen vermag, muss sie nach den Vorga-

ben der ‚Window-out‘-Analyse zuerst ein Verzeichnis aller relevanten Stakeholder erstellen. Dabei darf die Stakeholder-Analyse jedoch kein ‚verzerrtes‘ Bild der Realität widerspiegeln, das sich auf eine dichotome Unterteilung in ein ‚Freund-Feind‘-Schema oder auf rein formale Institutionen beschränkt. Vielmehr müssen alle Akteure identifiziert werden, die zu den unterschiedlichen Phasen des Politikzyklus auf diesen einwirken können. Ein wertneutrales, objektives und die jeweilige Arena kennzeichnendes Verzeichnis von relevanten Stakeholdern kann in einer frühen Phase sehr umfangreich sein. In einer späteren Phase des Politikzyklus reduziert sich dieses meist auf wenige Akteure und Koalitionen. Im Anschluss müssen die Stakeholder nach ihrer Relevanz und ihrem Einflussgrad geordnet werden (vgl. van Schendelen, 2012 a, S. 192 f.). Stakeholder lassen sich bspw. in Skeptiker, Neutrale, Gegner bzw. Befürworter kategorisieren.

Im Bereich der Issue-Analyse geht es vorrangig um die Identifizierung der Interessen und Positionen der unterschiedlichen Stakeholder¹⁶ zum jeweiligen Issue. Da in pluralistischen Gesellschaften jede Position und jedes Interesse subjektive Elemente beinhaltet, ist jeder Lösungsvorschlag umdeutbar (Framing) und durch einen anderen, stets vermeintlich ‚besseren Vorschlag‘ anzufechten. Eine Arena verändert sich im Zeitverlauf kontinuierlich. Dieser Umstand sollte einer Interessengruppe bewusst sein. Ferner muss die Arena-Analyse um den Aspekt der Pfadabhängigkeit politischer Institutionen erweitert werden, der sich wie ein Hintergrundrauschen durch alle vier Komponenten der Arena-Analyse zieht. Ein ‚well-informed lobbyist‘ muss zu jedem Zeitpunkt des Politikzyklus die jeweilige politikfeldspezifische Pfadabhängigkeit berücksichtigen. Zu Beginn des Politikzyklus ist die Arena durch eine andere Zusammensetzung an Stakeholdern und Issues geprägt als zu einer späteren Phase. Das genaue Monitoring des richtigen Zeitpunkts einer Initiative, um das strategisch zielführende Window of opportunity (Kingdon, 1984) eines Politikzyklus zu ermitteln, ist die Hauptaufgabe der Zeitanalyse. Arenen sind selten in sich geschlossene Gebilde, sondern vielmehr dynamische, komplexe und sich stetig verändernde Entscheidungsprozesse.¹⁷ Diese sind ‚Feedback-Schleifen‘ unterworfen. Ein besonderes Augenmerk dieser volatilen und unregelmäßigen Beschaffenheit einer Arena wird der Beobachtung und Überwachung der Arenagrenzen zuteil, um den subjektiven Relevanzsystemen der beteiligten Stakeholder im zeitlichen Längsschnitt Rechnung zu tragen. Obwohl die Analyse der Arenagrenzen ex-ante und somit auf begründeten Annahmen erfolgt, bleiben die komplexen Wechselwirkungen von Akteursinteraktionen im Politikfeld jedoch nur partiell im Voraus kalkulierbar (vgl. Glaab, 2008). Für das Feintuning einer Strategie ist sie jedoch ein unabdingbares Instrumentarium.

16 Primäre Stakeholder haben einen hohen Einflussgrad. Sekundäre dagegen einen niedrigen Einflussgrad.

17 In Bezug auf das strategische Management von Entscheidungsprozessen sei auf die Grundannahmen der *Garbage Can Theory* (Cohen, March & Olsen, 1972) verwiesen.

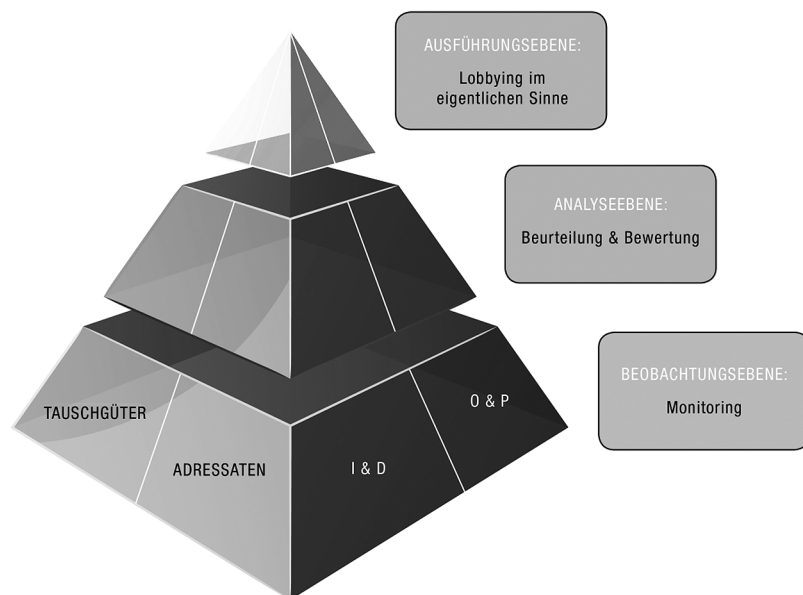


Abbildung 4: Strukturelle Kopplung aus Adressaten und Tauschgütern in Anlehnung an BUHOLZER (1998 a, S. 298).

4. Spieltheoretisches Schachbrettmodell der politischen Interessenvertretung

Idealtypisch kann aus der Arena-Analyse und René Buholzers tauschtheoretischer Pyramide (Abbildung 4) des konzeptionellen Lobbyings für Interessengruppen ein Theorie-Modell konzipiert werden. Dies ermöglicht es, die Strategiewahl der Interessenvertreter anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit effektiver und effizienter Handlungskorridore abzubilden, wie das spieltheoretische Schachbrettmodell nahelegt. Diesem Arena-Modell verwandt, ist die aus der Betriebswirtschaft adaptierte Theorie des konzeptionellen Lobbyings. Sie umfasst die folgenden drei Dimensionen:

- Funktionen bzw. Ebenen des Lobbyings
- Infrastrukturinstrumente
- Lobbying-Entscheide

Die benannten Lobbying-Funktionen lassen sich wiederum durch drei Handlungsebenen unterteilen: Beobachtung (Monitoring), Analyse und Ausführung.

Nach dem Modell von Buholzer ist zunächst die Prüfung grundsätzlicher Themengebiete unter Berücksichtigung der jeweiligen Strategie eine Voraussetzung dafür, um relevante Issues aktiv beobachten und dadurch potentielle gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.

Die Strategie, an der sich die erste Stufe des Modells, das Monitoring (Beobachtungsebene), orientiert, wird durch die neugewonnenen Erkenntnisse beeinflusst und immer wieder neu definiert (vgl. Buholzer, 1998 a, S. 44 f.), während die Analyseebene die Beurteilung und Bewertung der beim Monitoring gesammelten Informationen umfasst. Hierzu wird mit Hilfe einer Portfolioanalyse die geeignetste Strategie ausgewählt. Die Ausführungsebene (Lobbying im eigent-

lichen Sinne) dagegen beschreibt den Informationsaustausch zur Mitgestaltung von „policy“, sprich die Umsetzung der auf der zweiten Ebene erarbeiteten Strategien. Die dritte Dimension thematisiert somit die Ausführungsebene und benennt vier zentrale, zu berücksichtigende Items: Adressaten, Zeitpunkt der Ansprache, offerierte Leistungen sowie Methoden und Techniken zur erfolgreichen Leistungsvermittlung.

Dass bestimmte Tauschgüter die Techniken der politischen Interessenvertretung beeinflussen, wie sie von Buholzer in den Politikentscheiden als *strukturelle Kopplung aus Adressaten und Tauschgütern* (Legitimität, Informationsmacht, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit) in Form einer Pyramide dargestellt wird, führt zu der Annahme, dass ein spieltheoretisches Erklärungsmodell (sprich ein Kontinuum)¹⁸ zur Identifizierung von Strategien in den Akteurs- und Adressatenkonstellationen notwendig ist. Um Prozesse und Inhalte der Public Affairs vereinfacht abzubilden, lässt sich in Anlehnung an das Principal-Agent-Theorem (vgl. Michalowitz, 2007; Raupp, 2010) und ergänzend zur Arena-Analyse ein **spieltheoretisches Arena-Modell der politischen Interessenvertretung** entwickeln, das mögliche Handlungskorridore und Eintrittswahrscheinlichkeiten in Feldformationen beschreibt. Ein solches Erklärungsmodell bietet die spieltheoretische Schachbrettsituation (Abbildung 5), die zur Konzipierung eines grundlegenden Modells herangezogen wurde.¹⁹

¹⁸ Kontinuum als Zeitdimension im Sinne einer der vier Hauptkomponenten der Arena-Analyse.

¹⁹ Das Arena-Modell ist eine Kooperationsarbeit in den Dissertationsvorhaben von Daniel März an der Universität zu Köln und von Johannes Pütz an der Universität Duisburg-Essen.

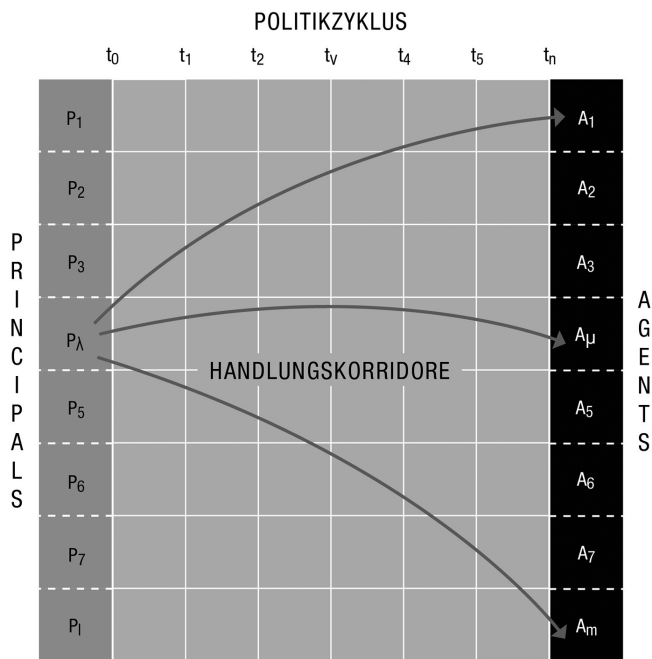


Abbildung 5: Arena-Modell der politischen Interessenvertretung. Eigene Darstellung.

$$P_1, \dots, P_\lambda, \dots, P_l \quad A_1, \dots, A_\mu, \dots, A_m \quad t_0, \dots, t_v, \dots, t_n$$

$$1 \leq \lambda \leq l \quad 1 \leq \mu \leq m \quad 0 \leq v \leq n$$

Das Modell identifiziert sämtliche in der Arena befindliche Stakeholder (Principals & Agents). Die Grundannahme der Prinzipal-Agent-Theorie ist die Delegation von Interessen durch einen Auftraggeber an einen Auftragnehmer. Interessengruppen wie Deutscher Kinderschutzbund und Paritätischer Wohlfahrtsverband oder Daimler, BMW bzw. Volkswagen delegieren in ihrer Funktion als Principals Interessen an das politische Entscheidungssystem (vgl. Raupp, 2010). Die Beeinflussbarkeit einer Arena bemisst sich durch ihre Charakteristik sowie das Ausmaß an Compliance²⁰ mit politischen Entscheidungsträgern (Agents). Dabei sind Delegationsprozesse zwischen Principals und Agents als Basisfiguration zum Zeitpunkt t_0 zu verstehen. Der Politikzyklus t besteht aus n -Einzel-Arenen, die mit den Laufindizes l, m, n dargestellt sind. Die Feldarenen $l \times n$ (hier: 8×8) sind eine vereinfachte Darstellung von Arenen, deren Größen und Konfigurationen variieren. Demnach besteht das Schachbrett aus der gleichen Anzahl von Principals und Agents ($l=m$), die jedoch in der Realität variieren. Die Wahl handlungsbasierter Variablen aus Einflusstechniken und Zugangswegen (Strategie) der Principals (Interessengruppen bzw. politische Entscheidungsträger) beschreibt die Eintrittswahrscheinlichkeit des Erwartungswertes $E(W)$ von 0 (=keine Beeinflussung) und 1 (= Beeinflussung):

$$\{(P_\lambda; A_\mu)\} \subset \{(P \times A)\} \wedge (P_\lambda; A_\mu) \in \{P \times A\}$$

Da der Politikzyklus dynamisch verläuft, können Delegationsprozesse (bspw. P_λ nach A_m) rochieren²¹: Der ursprüngliche Principal (Interessengruppe) kann zu einem bestimmten Zeitpunkt im Politikzyklus der Arena durchaus zum Auftragnehmer werden und somit zum Agent. Politische Ent-

scheidungsträger können wiederum selbst zum Principal (Auftraggeber) avancieren, indem sie bspw. Expertise von Interessengruppen anfordern. Die so entstehenden zirkulären Austauschprozesse sind der wechselseitigen und asymmetrischen Charakteristik der jeweiligen Arena geschuldet. Die Pfeile (Delegationsprozesse) stellen keine Wege dar, sondern strategische Zuordnungen. Delegationsprozesse können sehr verschlungen sein und müssen nicht geradlinig verlaufen. Dieses prozesshafte Modell beschreibt exemplarisch den Politikzyklus in Ergänzung der Arena-Analyse. Auch dort stehen Handlungskorridore und Strategien der Interessenvertretung zur Auswahl. Die Selektion diverser Strategien wird bspw. durch die Wahl der organisatorischen Einheit (Alleingang, Koalitionen, Verbände) oder durch den Einflusspfad (national, europäisch oder global) gesteuert. Wird die Ausgangsposition P_λ zum Zeitpunkt t_0 betrachtet, lassen sich folgende **Grundannahmen zur Basiskonfiguration** formulieren:

- Einzelarenen werden von einer Vielzahl an Stakeholdern bearbeitet. Jede Arena weist eine für sich spezifische Zusammensetzung auf.
- Delegationsprozesse zwischen Principals und Agents sind zirkuläre Austauschprozesse.
- Ein Principal kann in jeder Einzelarena auch zum Agent werden – und umgekehrt.
- Handlungskorridore sind Ergebnisse einer Arena-Analyse (Strategie). Sie sind Verbindungen zwischen den jeweiligen Einzelarenen und ermöglichen die Beeinflussung.
- Strategische Positionierungen innerhalb der Arena entscheiden darüber, an welchen Stellen Handlungskorridore zielführend genutzt werden können, um mittels strategischer Allianzen und Koalitionen (Economies of scope) Interessen zu delegieren.
- Handlungskorridore sind strategische Zeitfenster, innerhalb derer Interessengruppen beginnen, auf den politischen Entscheidungsprozess unter Berücksichtigung von Verfahrensregeln einzuwirken. Handlungskorridore erlauben im Verlauf des Politikzyklus t_0 bis t_n zirkuläre Austauschprozesse.
- Arenagrenzen sind dynamisch und lassen sich anhand der Kreuzungspunkte festmachen.

Politische Entscheidungsprozesse unterliegen einer Doppel- und Mehrdeutigkeit. Das Modell ist ein vereinfachter und abstrakter Realitätsausschnitt eines hohen Verflechtungsgrades komplexer Akteurskonstellationen zwischen Principals und Agents. Die strategische Positionierung der Interessengruppen und ihrer handelnden Akteure ist gekennzeichnet durch Delegationsprozesse und Handlungskorridore, die in der Öffentlichkeit und oftmals in Arkanbereichen zu veror-

20 Zum Begriff der Compliance als Zielgröße des Lobbyings im politischen Entscheidungsprozess siehe ausführlich Eckhardt, 2011.

21 Beispiele wie die Personalien Eckhart von Klaeden, Ronald Pofalla & Thomas Steg zeigen, dass nicht nur Delegationsprozesse rochieren können, sondern auch Personen. Dieser Drehtüreffekt wird als *revolving door careers* bezeichnet.

ten sind. Ein solches politikwissenschaftliches Modell identifiziert genau die Faktoren, die praxisrelevant sind.

5. ExxonMobil: „An issue ignored is a crisis invented“²²

Anhand des US-Konzerns ExxonMobil kann aufgezeigt werden, wie Issues im nationalen Umfeld zu spät erkannt werden und welche Bedeutung Public Affairs sowie das Instrument der Arena-Analyse als Frühwarnsystem für den strategischen Markterfolg eines Unternehmens aufweisen. Mit dem Aufkommen der gesellschaftlich kontrovers geführten Debatte um das Politikfeld Fracking²³ sah sich Exxon-Mobil mit einem erheblichen Imageproblem konfrontiert und die Standortpolitik in Deutschland hinsichtlich der Gasförderung schien nachhaltig gefährdet.

Problematisch erscheint, dass ExxonMobil in Zeiten, in denen sich die „energie-strategische Weltkarte“ (Hombach, 2013) der Gasförderung zwischen dem Westen und Russland verschiebt, in einem Marktsegment expandiert, ohne im Vorfeld eine umfassende Analyse der Arena durchgeführt zu haben (vgl. Westendorf-Lahouse, 2014).²⁴ Um dem Konzern eine proaktive anstatt reaktive Strategie zu ermöglichen und einen umfassenden Überblick über die spezifische Politikfeldarena²⁵ zu liefern, wäre die Identifikation folgender Faktoren unabdingbar gewesen:

- Identifizierung aller Stakeholder, bspw. in Form einer Übersicht der Bürgerinitiativen
- Relevanz und Erwartungen der Principals und Agents zum Thema Fracking
- Beobachtung, Steuerung, Entwicklung kontroverser Issues (hoher Nachrichtenwert)
- Überwachung der Volatilität der Arenagrenzen, bspw. anhand des Verlaufs der gesellschaftlichen Debatte, Gesetzgebungsprozess sowie die Gestaltungsmöglichkeiten des Interesses²⁶

Der von ExxonMobil anschließend initiierte Informations- und Dialogprozess hat die Arena im Nachhinein zu kontrollieren versucht. Jedoch ist in Folge des einmal entstandenen Defizits jegliche Möglichkeit verloren gegangen, die öffentliche Debatte und den Gesetzgebungsprozess proaktiv zu steuern. Im Zuge dieser Debatte war vorgesehen, im April 2015 ein Fracking-Gesetz nach derzeitigen Beratungen auf Ministerialebene ins Bundeskabinett einzubringen.

Wird die Vielfalt an Herausforderungen betrachtet, mit denen sich Interessengruppen im Verlauf des Stakeholder-Dialogs konfrontiert sehen, stellt die zunehmende Unübersichtlichkeit politischer Steuerungsprozesse, der stärker gewordene Legitimationsdruck von wirtschaftlichen Interessengruppen sowie die Dynamik digitalisierter Massenmedien und die damit verbundene kommunikative Aufgabe der Interessenvertretung zum politischen System im nationalen und internationalen Umfeld (Public Affairs) derzeit eine der größten Herausforderungen im globalen Wettbewerb dar. Aktuell zeigt der Dieselgate bei Volkswagen den weiterhin wachsenden Bedarf nach Orientierung und Früherkennung

von externen und internen Risiken und Themen. Konzerne agieren als multikontinentale Interessengruppen auf politischer Ebene, deren Entwicklungen nicht nur auf weltweit zustimmenden Verbraucherentscheidungen beruhen, sondern wesentlich durch öffentliche Darstellung (Stakeholder-Dialog) und politische Entscheidungen (Interessenvertretung) mitbestimmt werden: Mehr denn je entscheiden politische Vorgaben über den Erfolg von Interessengruppen.

6. Resümee

„Was in Deutschland oft fälschlicherweise mit Lobbying gleichgesetzt wird, gilt im angloamerikanischen Raum seit Jahrzehnten als unentbehrliche Managementtechnik: Public Affairs“ (Wiebusch, 2003, S. 197). Dieser Beitrag zeigt, dass die Antwort auf die Frage nach der Zukunft professioneller Interessenvertretung mittlerweile auch in Deutschland unter dem Begriff Public Affairs subsumiert werden muss. Das Beispiel ExxonMobil belegt, dass in Zeiten, in denen sich die vielfältigen Einflussbeziehungen zwischen Interessengruppen und politischen Entscheidungsträgern sowie der Öffentlichkeit ausdifferenzieren, die Notwendigkeit eines aktiv strategisch geplanten und in sich konsistenten Public Affairs Managements besteht. Bisher galt: „Lobbying auf EU-Ebene ist Champions League, Public-Affairs-Arbeit in den Nationalstaaten dagegen Amateurliga“ (van Schendelen, 2012 b, S. 26). Ein Ergebnis des Strukturwandels *vom Lobbying zum Public Affairs Management* ist die gezielte Ansprache von Teilöffentlichkeiten durch politische Kommunikation, wissenschaftliche Analysen, Methoden der politischen Public

22 Henry Kissinger; es sei darauf hingewiesen, dass die hier dargebotene Quick-Scan Analyse des Fallbereichs zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Beitrags im April 2014 erfolgte. Da eine Arena im Zeitverlauf dynamischen Veränderungen unterliegt sowie unvorhersehbaren Imponderabilien ausgesetzt ist, und eine Arena-Analyse ein fortlaufender Prozess sein sollte, kann die Darstellung des Beispiels keine zeitlose Gültigkeit haben. Jedoch zeigt das Praxisbeispiel wie notwendig eine Arena-Analyse für die erfolgreiche Strategie einer Interessengruppe ist (siehe Kapitel 3).

23 Fracking (Schiefergasbohrung) wird in Deutschland bereits seit den 1960er Jahren betrieben. Insbesondere die Lizenzrichtlinie in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen ist standortpolitisch bedeutsam, da dort große Erdgasvorkommen vermutet werden. ExxonMobil erwarb zudem Lizenzen in Hessen, Thüringen, Sachsen-Anhalt, Bayern und Baden-Württemberg (vgl. Handelsblatt, 2013).

24 Neben strategischen Unzulänglichkeiten muss natürlich auch die politische Kultur eines jeweiligen Landes als Erklärungsfaktor herangezogen werden. Vor allem in Deutschland ist eine vergleichbar grundsätzlichere Vorsicht gegenüber in Verdacht stehenden schädlichen Eingriffen in die Umwelt zu beobachten. Es ist jedoch der mangelhaften Analyse der Arena des ExxonMobil Konzerns geschuldet, politisch-kulturelle Variablen auszublenden. Die spätere Strategie zeigt dies eindrucksvoll, da ein öffentlicher Informations- und Dialogprozess fundamentaler Teil ihres Public Affairs Management wurde.

25 An dieser Stelle wird ein Quick-Scan der Arena angeführt, da im überschaubaren Rahmen dieses Beitrags eine umfassende Analyse nicht leistbar ist.

26 Eine Vielzahl politischer Akteure mit konträren Erwartungen und Interessen sind Ursache für eine höchst unübersichtliche Politikfeldarena und somit verantwortlich für die diffizile Implementierung einer Gesetzgebung zur Neuordnung der Gasförderung bzw. über die Umweltverträglichkeit bergbaulicher Vorhaben.

Relations (Stakeholderlogik) sowie Monitoring, Analyse und Beeinflussung auf den politischen Entscheidungsprozess (Einflusslogik). Ist Lobbying dagegen auf die direkte Beeinflussung politischer Entscheidungsträger ausgerichtet, so lässt sich Public Affairs als Ausbaustufe des Lobbyings klassifizieren.

Aufgrund der unübersichtlichen komplexen Steuerung politischer Entscheidungsprozesse gilt die Arena-Analyse als zentrales Instrument der Public Affairs. Das Ziel der Arena-Analyse lässt sich als umfassendes und realistisches Abbild einer spezifischen Arena beschreiben. Sie stellt das soziopolitische Umfeld einer Interessengruppe dar und gilt als unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung einer erfolgreichen Public Affairs Strategie.

Um Austauschprozesse der politischen Kommunikation zwischen Organisationen, Adressaten und Akteuren umfassend darstellen zu können, wurde ergänzend zur Arena-Analyse und in Anlehnung an das Principal-Agent-Theorem ein spieltheoretisches Arena-Modell der politischen Interessenvertretung konzipiert, das mögliche Handlungskorridore und Delegationsprozesse abbildet. Dabei beschreibt die Wahl handlungsbasierter Variablen aus Einflusstechniken und Zugangswegen (Strategie) zwischen Principals und Agents die Eintrittswahrscheinlichkeit des Erwartungswertes E(W) von 0 (= keine Beeinflussung) und 1 (= Beeinflussung). „Weil die Gesetzgebung immer komplexer wird [...], sind Gespräche mit und Informationen von Lobbyisten [...] sinnvoll, um sich vor einer Entscheidung umfassend über die wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte eines Vorhabens zu informieren.“ (Kelber zit. in *Frankfurter Rundschau*, 2014, S. 6). Diese zirkulären, wechselseitigen Austausch- und Delegationsprozesse zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer lassen Principal und Agent rochieren.

Die deutsche Lobbyismus-Community wird nicht umhinkommen, die eruptiven Professionalisierungstendenzen der politischen Interessenvertretung unter den Oberbegriff der Public Affairs zu fassen. Die Arena-Analyse ist das Instrument. Das Schachbrett dient als Modell. Ein erster Schritt ist hiermit getan!

Literatur

Alemann, U. von (1985). Der Wandel organisierter Interessen in der Bundesrepublik. Erosion oder Transformation? In: *APuZ*, Heft 49/1985, S. 3-21.

Alemann, U. von (2000). Vom Korporatismus zum Lobbyismus? Die Zukunft der Verbände zwischen Globalisierung, Europäisierung und Berlinisierung. In: *APuZ*, B 26-27/2000; www.bpb.de/publikationen/G5AS3B,0,0,Vom_Korporatismus_zum_Lobbyismus.html

Althaus, Marco; Geffken, M. & Rawe S. (2005). *Handlexikon Public Affairs*. Public Affairs und Politikmanagement, Bd. 1. Münster: LIT.

Althaus, M. (2005). Public Affairs und Public Relations – ungleiche Schwestern. In: *DIPapers* 03, Wissenschaftliche Studien und Positionen zur Praxis in Politikmanagement, politischer Kommunikation und Interessenrepräsentation. Potsdam/Berlin: Deutsches Institut für Public Affairs, S.1-21. Online (Stand: 31. März 2014) unter: http://www.marcoalthaus.de/resources/03+dipa_paper_althaus_pr_pa.pdf

Avenarius, H. (2008). *Public Relations*. 3. Aufl., Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Beyers, J.; Eising, R. & Maloney, W. (2008). Researching Interest Group Politics in Europe and Elsewhere: Much We Study, Little We Know? In: *West European Politics* 31, 6, S. 1103-1128.

Buholzer, R. (1998 a). *Legislatives Lobbying in der Europäischen Union. Ein Konzept für Interessengruppen*. Bern: Paul Haupt.

Buholzer, R. (1998 b). Konzeptionelles Lobbying. In: *Verbands-Management* 2/98, 10-21.

Buholzer, R. (2007). Herausforderungen und Lösungsansätze der politischen Unternehmenskommunikation im internationalisierten Umfeld. In: Jarren, O., Lachenmeier, D & A. Steiner (Hrsg.): *Entgrenzte Demokratie? Herausforderung für die politische Interessenvermittlung*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, S. 199-220.

Busch-Janser, F. (2004). *Staat und Lobbyismus. Eine Untersuchung der Legitimation und Instrumente von unternehmerischer Einflussnahme*. Berlin/München: poli-c books – Fachverlag für politische Kommunikation.

Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, 1, 1-25.

Coleman, J. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. Studienausgabe*. München/Wien.

Das Handelsblatt (2013). *Kritik an Gas-Fracking-Gesetz. Altmaier und Rösler spielen russisches Roulette*, online unter: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/kritik-an-gas-fracking-gesetz-altmaier-und-roesler-spielen-russisches-roulette/7840796.html> (Stand: 31. März 2014).

Eckhardt, S. (2011). *Politiker-Compliance als Zielgröße des Lobbying. Konzeptualisierung, Messung und Determinanten*. Wiesbaden: Gabler.

Frankfurter Rundschau (2014). *Der gläserne Abgeordnete*, Ausgabe Nr. 70 vom 24. März 2014, S. 6.

Geiger, A. (2009). Ökonomische Aspekte des Lobbying in der EU. In: *Zeitschrift für Politikberatung*, Vol. 2, 3, 427 – 445.

Geiger, A. (2012). Lobbying – Die Zukunft der juristischen Arbeit? In: *PLATOW online*: <http://www.platow.de/lobbying--die-zukunft-der-juristischen-arbeit/2277718.html> (Stand: 31. März 2014).

Glaab, M. (2008). Leistungen und Grenzen politischer Strategieberatung. In: *Zeitschrift für Politikberatung*, Vol. 1, 2, 280-288.

Hombach, B. (2013). Das Schreckgespenst Fracking. In: *Das Handelsblatt Online*: <http://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/werberat/der-werber-rat-schreckgespenst-fracking/7742750.html> (Stand: 31. März 2014).

Joos, K. (2010). *Lobbying im neuen Europa: Erfolgreiche Interessenvertretung nach dem Vertrag von Lissabon*. Weinheim: Wiley-VCH.

Joos, K. (2014). Success Through Process Competence. Paradigm Shift in the Representation of Interests after the Treaty of Lisbon. In: Dialer, D. & M. Richter (Hrsg.): *EU-Lobbying: Dynamiken, Strategien und Perspektiven*. Wiesbaden: VS (im Erscheinen).

Kamps, K. & Nieland, J.-U. (2007). *Regierungen und Kommunikation*. Köln: Halem.

Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston/Toronto: Little & Brown.

Kleinfeld, R.; Willems, U. & Zimmer, A. (2007). Lobbyismus und Verbändeforschung: Eine Einleitung. In: Kleinfeld, R. (Hrsg.): *Lobbying. Strukturen, Akteure, Strategien*. Wiesbaden: VS, 7-36.

Köppel, P. & Millar, C. (2014). *Perspectives, practices and prospects of public affairs in Central and Eastern Europe: a lobbying future anchored in an institutional context*. In: *Journal of Public Affairs*, Vol. 14, 1, 4-17.

Köppel, P. (2001). Die Macht der Argumente. Lobbying als strategisches Interessenmanagement. In: Althaus, M. (Hrsg.): *Kampagne! Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying*. Münster: LIT, S. 215-225.

Köppel, P. (2005). Arena-Analyse. In: Althaus, Marco et al. (Hrsg.), *Handlexikon Public Affairs*. Berlin: LIT, 12-16. Online: <http://www.marcoalthaus.de/resources/LIAB+Arena-Analyse.pdf>

Korte, K.-R. (2001). Was kennzeichnet modernes Regieren? Regierungshandeln von Staats- und Regierungschef im Vergleich. In: *APuZ* B 5/2001, S.3-13, online abrufbar unter: www.korte.on.spirito.de/data/was_kennzeichnet_modernes_regieren.pdf

- Korte, K.-R. (2014). Wann ist Politik erfolgreich? In: *Berliner Republik*, 1/2014. Online abrufbar unter: <http://www.b-republik.de/aktuelle-ausgabe/wann-ist-politik-erfolgreich>
- Leif, T. & Speth, R. (2006). *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland*. Wiesbaden: VS.
- Leurent, F. & Windisch, E. (2011). Triggering the development of electric mobility: a review of public policies. *European Transport Research Review*, Vol. 3, 4, 221-235.
- Lindner, W. (2012). Politikberatung und Lobbying für die Kinder- und Jugendarbeit. Hinweise für die praxisbezogene Umsetzung. In: *deutsche jugend – zeitschrift für jugendarbeit*, Jg. 60, 1, S. 18-26.
- Lösche, P. (2006). Lobbyismus als spezifische Form der Politikberatung. In: Falk, S. et. al. (Hrsg.), *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS, S. 334-342.
- März, D. & Pütz, J. (2014). Wer steuert wen? Interessenvertreter beeinflussen die Politik – und das ist auch gut so. In: *politik&kommunikation*, Heft 6/2014, S. 64-65.
- Marcinkowski, F. (2014). *Framing als politischer Prozess*. Baden-Baden: Nomos.
- Mayer, K. & Naji, N. (2000). Die Lobbyingaktivitäten der deutschen Wirtschaft. In: *Recht und Politik*, 36, 1, 31-43.
- Meier, D. (2014). *Interest representation in Germany*, In: *Journal of Public Affairs*, Vol. 14, 1, 22-30.
- Michalowitz, I. (2014). Warum die EU-Politik Lobbying braucht? Der Tauschansatz als implizites Forschungsparadigma. In: Dialer, D. & M. Richter (Hrsg.): *EU-Lobbying: Dynamiken, Strategien und Perspektiven*. Wiesbaden: VS (im Erscheinen).
- Michalowitz, I. (2004). EU Lobbying – Principals, Agents, Targets. Strategic interest intermediation in EU policy-making. In: *Public Affairs und Politikmanagement*, Band 4, Münster: LIT.
- Michalowitz, I. (2007). *Lobbying in der EU*. Wien: Facultas.
- Mielke, G. (2009). Forschungsperspektiven und Forschungsdefizite: Die wissenschaftliche Landkarte des Lobbyismus. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 22, 1, S. 32-39.
- Miliniwitsch, M. (2005). *Professionalisierung der Interessenvermittlung durch externes Public Affairs Management*. Berlin: polisphäre.
- Niejahr, E. (2001). *Politik gegen Bares; Dosenpfand, Tabaksteuer, Arzneirabatt – Kanzler Schröder macht den Kubbhandel zur Methode*. In: Die Zeit vom 08. November 2001.
- Opitz, S. & Vowe, G. (2009). Typen externer politischer PR-Dienstleister. In: Röttger, U. (Hrsg.), *PR-Beratung*. Wiesbaden: VS, S. 187-196.
- Plasser, F. (2006). Selbstverständnis strategischer Politikberater. In: Falk, S. et. al. (Hrsg.), *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS, S. 343-352.
- Priddat, B. & Speth, R. (2007). *Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs*. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_145.pdf.
- Propach, U. & Fuderholz, J. (2012). *Verbändestudie 2012. Die 10 Trends der Verbandskommunikation*. Fürth: Hirschen.
- Radunski, P. (2006). Public Affairs als Politikberatung. In: Falk, S., Rehfeld, D., Römmele, A. & M. Thunert (Hrsg.), *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS, S. 315-321.
- Raschke, J. & Tils, R. (2007). *Politische Strategie. Eine Grundlegung*. Wiesbaden: VS.
- Raupp, J. (2010). *Verbandskommunikation aus der Perspektive der Agenturtheorie und der Netzwerkforschung*. Wiesbaden: VS.
- Rieksmeier, J. (2007). *Praxisbuch: Politische Interessenvermittlung. Instrumente – Kampagnen – Lobbying*. Wiesbaden: VS.
- Römmele, A. et al. (2010). Vom strategischen Nutzen des Wissens für die Politikberatung. In: *Politische Vierteljahresschrift*, Vol. 51, 1, 119-125.
- Schendelen Van, M. P. C. M. (2012a). *Die Kunst des EU-Lobbyings: erfolgreiches Public Affairs Management im Labyrinth Brüssels*. 1. Aufl. Berlin: Lexxion.
- Schendelen Van, M. P. C. M. (2012b). „Lobbying auf EU-Ebene ist Champions League“. In: *politik&kommunikation*, Heft 9/2012, S. 26-27.
- Schendelen Van, M. P. C. M. (2013). *The Art of Lobbying the EU: More Machiavelli in Brussels*. Amsterdam: University Press.
- Schendelen Van, M. P. C. M. (2014). Politische Parteien und Interessengruppen auf der nationalen Ebene und in der EU: umgekehrte demokratische Verhältnisse? In: *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, Heft 3/2014, S. 669-692.
- Schendelen Van, M. P. C. M. (2016). Public Affairs in the Uncommon European Union. In: Harris, P. & Fleisher, C. (Hrsg.): *Sage Handbook of Public Affairs*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications (im Erscheinen).
- Schmidt, M. G. (2010). Strategie aus der Perspektive moderner empirischer Demokratietheorie. In: Raschke, J. (Hrsg.), *Strategie in der Politikwissenschaft*. Wiesbaden: VS, S. 101-120.
- Sebaldt, M. & Strassner, A. (2004). *Verbände in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS.
- Sebaldt, M. (1997). *Organisierter Pluralismus. Kräftefeld, Selbstverständnis und politische Arbeit deutscher Interessengruppen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sebaldt, M. (2002). Interessengruppen und Öffentlichkeitsarbeit – eine gestörte Beziehung? Muster und Probleme der „PR“ deutscher Verbände. In: Becker-Sonnenschein, S. & M. Schwarzmeier (Hrsg.), *Vom schlichten Sein zum schönen Schein? Kommunikationsanforderungen im Spannungsfeld von Public Relations und Politik*. Wiesbaden: Westdeutscher, S. 81-104.
- Speth, L. (2014). Typologie von Interessenvertretung. In: *Ziele, Strategien und Legitimität von Interessenvertretung und Lobbyarbeit auf internationaler Ebene. Lehrveranstaltung der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik vom 19. März 2014*. Unveröffentlichtes Manuskript. Bonn.
- Weber, M. (1924). *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*. Tübingen: Mohr.
- Wedell, M. (2013). Interessenausgleich 2.0 – Neue Dialogformen in der Praxis. In: Friedrichsen, M. & R. Kohn (Hrsg.): *Digitale Politikvermittlung – Chancen und Risiken interaktiver Medien*. Wiesbaden: VS, S. 463-484.
- Wehrmann, I. (2007). *Lobbying in Deutschland – Begriff und Trends*. In: Kleinfeld, R. (Hrsg.): *Lobbying. Strukturen, Akteure, Strategien*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, S. 36-65.
- Westendorf-Lahouse (2014). Interessenvertretung in der Praxis: Das Thema „Fracking“. In: *Ziele, Strategien und Legitimität von Interessenvertretung und Lobbyarbeit auf internationaler Ebene. Lehrveranstaltung der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik vom 19. März 2014*. Unveröffentlichtes Manuskript. Bonn.
- Wiebusch, D. (2003). Public Affairs – Kommunikation im politischen System. In: Böhme-Dürr, K. & S. Keuneke (Hrsg.): *Kommunikation in der Praxis*. Berlin, S. 197ff.
- Willems, U. (2007). Kirchen. In: Winter, T. von & U. Willems (Hrsg.): *Interessenverbände in Deutschland*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, S. 316-341.
- Winter, T. von (2003). Vom Korporatismus zum Lobbyismus. Forschungsstand und politische Realität. In: *Forschungsjournal Neue soziale Bewegungen* 16, 3, S. 37-44.
- Winter, T. von (2004). Vom Korporatismus zum Lobbyismus. Paradigmenwechsel in Theorie und Analyse der Interessenvermittlung. In: *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, Heft 4/2004, S. 761-776.
- Woll, C. (2004). *Lobbying in Brüssel: Amerikanische Verhältnisse?* Aus der Forschung (Zugriff: 31.3.2014): [http://www.mpifg.de/pu/ueber_mpifg/mpifg_jb/jb0304/MPIfG_2003-2004\(9\)_EU-Lobbying.pdf](http://www.mpifg.de/pu/ueber_mpifg/mpifg_jb/jb0304/MPIfG_2003-2004(9)_EU-Lobbying.pdf), S. 57-62.
- Woll, C. (2013). Lobbying under Pressure: The Effect of Salience on European Union Hedge Fund Regulation, In: *Journal of Common Market Studies* 51, 3, S. 555-572.



Daniel März ist seit August 2013 Doktorand an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln und Promotionsstipendiat der Friedrich-Ebert-Stiftung. Nach dem Masterstudium der Soziologie und Politikwissenschaft an der Universität Trier promovierte er bei Prof. Dr. Julia Reuter zum Thema Kinderarmut und Interessengruppenhandeln im Wohlfahrtsstaat. Internetpräsenz des Lehrstuhls:

<https://www.hf.uni-koeln.de/30552>

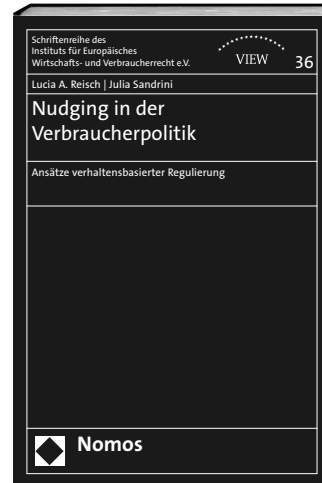
E-Mail: danielmaerz@freenet.de



Johannes Pütz ist seit 2013 Doktorand an der NRW School of Governance und Promotionsstipendiat der Friedrich-Ebert-Stiftung. Nach dem Masterstudium der Medienwissenschaft, Politikwissenschaft und Germanistik an der Universität Trier promovierte er kumulativ bei Prof. Dr. Dr. Karl-Rudolf Korte zu den Public Affairs Prozessen und zum Stakeholder-Dialog zwischen Bundesregierung und Interessenvertretern am Beispiel der Elektromobilität.

Internetpräsenz: <http://nrwschool.de/lehre-und-forschung/promotionskolleg/>
E-Mail: johannes.puetz@uni-duisburg-essen.de

Nudging in der Verbraucherpolitik



Nudging in der Verbraucherpolitik

Ansätze verhaltensbasierter Regulierung

Von Prof. Dr. Lucia A. Reisch und Julia Sandrini

2015, 125 S., brosch., 34,- €

ISBN 978-3-8487-1723-1

(Schriftenreihe des Instituts für Europäisches Wirtschafts- und Verbraucherrecht e.V., Bd. 36)

www.nomos-shop.de/24197

Verhaltensbasierte Regulierung und Nudging gewinnen in der Politikgestaltung immer mehr an Einfluss. Ergebnisse und Instrumente der verhaltenswissenschaftlichen empirischen Forschung erlauben einen neuen Zugang zur Politikgestaltung: empirisch fundiert, überprüfbar und verhaltensbasiert. Die Forschung und der praktische Erfahrungsschatz bilden eine Grundlage für politische Implementierung.

Dieser Band fokussiert auf Anwendungen von Nudging im Bereich der Verbraucherpolitik. Wir geben eine Übersicht über Richtlinien und Klassifizierungen sowie über Akteure und Institutionen, die sich mit verhaltensbasierter Regulierung beschäftigen. Der Band skizziert Möglichkeiten der konkreten Anwendung auf unterschiedlichen Ebenen und in diversen Feldern der Verbraucherpolitik: Finanzen, Markt und Recht sowie Energie und Ressourcen.

Prof. Dr. Lucia A. Reisch ist Vorsitzende des Sachverständigenrates für Verbraucherfragen.

Portofreie Buch-Bestellungen
unter www.nomos-shop.de
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos