Erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz

Zentrale Methoden und Faktoren

Masterarbeit eingereicht der
Universität Bern

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Fritz Sager**

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

von:
Rahel Willener
aus Hasliberg (BE) und Bauma (ZH)
07-120-850

Wetzikon, 31. Januar 2013

Vorwort

Das Thema der vorliegenden Masterarbeit ist mir während einer Veranstaltung an der Università della Svizzera italiana nähergebracht worden. Daher gilt mein erster Dank Prof. Peter Seele, der mit seiner Vorlesung die Inspiration für eine Masterarbeit zum Thema Lobbying geliefert hat. Für die wissenschaftliche Unterstützung während der Arbeit möchte ich mich ganz herzlich bei meinem Betreuer, Prof. Dr. Fritz Sager, bedanken. Die vorliegende Masterarbeit ist in dieser Form nur dank jenen Personen möglich, die sich für ein Interview bereit erklärt haben. Daher geht ein grosses Dankeschön an meine Interviewpartner/Innen. Mein Dank gilt auch meiner Familie, die mich während der Studienzeit immer unterstützt hat. Für das Lektorat der Arbeit sowie den Gedankenaustausch bedanke ich mich bei meinen Freunden.

Zusammenfassung

Lobbying ist die Vertretung von Interessen und die Beeinflussung von politischen Entscheidungsprozessen durch diese Interessen. Das legislative Lobbying hat die Einwirkung auf jene staatlichen Regelungen zum Ziel, welche für die Tätigkeit der lobbyierenden Organisation wichtig sind. Anhand der Erreichung der zuvor gesetzten Lobbying-Ziele kann beurteilt werden, ob das Lobbying erfolgreich war oder nicht. Beim Lobbying können verschiedene direkte und indirekte Methoden angewendet werden. Zudem existieren verschiedene Faktoren, die einen Einfluss auf die Effektivität des Lobbyings ausüben. Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, herauszufinden, welche international erforschten und etablierten Methoden und Faktoren des Lobbyings von zentraler Bedeutung für ein erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz sind.

Mit der Methode des problemzentrierten Interviews wurden einerseits Lobbyisten, andererseits Adressaten des Lobbyings (Parlamentarier und Angestellte der Bundesverwaltung) befragt. Die Aussagen aus den Interviews zeigen auf, dass das persönliche Gespräch wie erwartet auch in der Schweiz unbestrittenermassen die wichtigste Methode des Lobbyings ist. Aber auch die Koalitionsbildung zählt zu den zentralen Methoden eines erfolgreichen Lobbyings. Bei den Faktoren sind das Netzwerk des Lobbyisten sowie seine Glaubwürdigkeit von grosser Bedeutung für den Lobbying-Erfolg. Zudem werden die Tauschgüter Information und Legitimation als zentrale Faktoren eines erfolgreichen Lobbyings eingeschätzt. Das Monitoring stellt eine Voraussetzung für die eigentlichen Lobbying-Aktivitäten dar und hat auch einen Einfluss auf verschiedene Faktoren. Weitere Methoden und Faktoren sind ebenfalls wichtig für ein erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz, allerdings sind sie etwas weniger zentral.

Im Unterschied zur Literatur sind finanzielle Ressourcen in der Schweiz nicht entscheidend für einen Lobbying-Erfolg. Auch die schriftliche Kommunikation per E-Mail und Brief ist deutlich weniger wichtig als erwartet. Ebenfalls erstaunlich ist, dass Built-in Lobbyisten in der Schweiz keine grössere Bedeutung für ein erfolgreiches Lobbying einnehmen. Dafür können Meinungsführer einen Einfluss auf die Adressaten des Lobbyings ausüben. Des Weiteren haben die Medien eine höhere Relevanz für ein erfolgreiches Lobbying als in der Literatur. Ausserdem kann das Cross-Lobbying trotz seines Aufwandes zu einem Lobbying-Erfolg beitragen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort II
Zusammenfassung III
1. Einleitung 1
2. Theoretische Grundlagen 3
2.1 Definitionen 3
2.1.1 Geschichte des Lobbyings 3
2.1.2 Definition Lobbying 4
2.1.3 Arten von Lobbying 4
2.1.4 Lobbying-Erfolg 5
2.1.5 Definition Interessengruppe 6
2.2 Theorien 6
2.2.1 Pluralismus 6
2.2.2 Korporatismus 7
2.2.3 Neue Politische Ökonomie 8
2.3 Politisches System der Schweiz 10
2.3.1 Besonderheiten des politischen Systems der Schweiz 10
2.3.2 Politischer Entscheidungsprozess und der Policy-Cycle 11
3. Lobbying-Methoden 15
3.1 Monitoring 15
3.2 Direktes Lobbying 16
3.2.1 Persönliches Gespräch 16
3.2.2 Schriftliche und telefonische Kommunikation 18
3.2.3 Expertenkommissionen 18
3.2.4 Parlamentarische Anlässe 19
3.3 Indirektes Lobbying 19
3.3.1 Interessenskoalitionen 20
3.3.2 Built-in Lobbyisten 21
3.3.3 Meinungsführer 22
3.3.4 Cross-Lobbying 22
3.3.5 Grassroots-Lobbying 23
3.3.6 Wahlkampfhilfe 24
3.3.7 Medien 25
4. Faktoren des Lobbyings 27
4.1 Lobbyist 27
4.1.1 Anforderungsprofil 27
4.1.2 Glaubwürdigkeit 28

4.1.3 Ressourcen 30
4.1.4 Kontakte und Netzwerk 31
4.1.5 Tauschgüter 32
4.2 Adressaten 35
4.2.1 Richtiger Ansprechpartner 35
4.2.2 Zeitpunkt 36
5. Empirisches Vorgehen 39
6. Analyse 42
6.1 Monitoring 42
6.2 Direkte Lobbying-Methoden 43
6.2.1 Persönliches Gespräch 43
6.2.2 Schriftliche und telefonische Kommunikation 44
6.2.3 Expertenkommissionen 46
6.2.4 Parlamentarische Anlässe 46
6.3 Indirekte Lobbying-Methoden 48
6.3.1 Interessenskoalitionen 48
6.3.2 Built-in Lobbyisten 49
6.3.3 Meinungsführer 50
6.3.4 Cross-Lobbying 51
6.3.5 Grassroots-Lobbying 52
6.3.6 Wahlkampfhilfe 53
6.3.7 Medien 54
6.4 Faktoren 55
6.4.1 Anforderungen an den Lobbyisten 55
6.4.2 Glaubwürdigkeit 56
6.4.3 Ressourcen 57
6.4.4 Kontakte und Netzwerk 58
6.4.5 Tauschgüter 59
6.4.6 Richtiger Ansprechpartner 62
6.4.7 Zeitpunkt 63
7. Fazit 66

Literaturverzeichnis IV
Anhang XVI
A) Ausgewählte Definitionen von Lobbying XVI
B) Hypothesen XVII
C) Interviewleitfaden Lobbyisten XX

D) Interviewleitfaden Politiker XXI
E) Interviewleitfaden Verwaltung XXII
F) Zusammenfassung Interview 1 XXIII
G) Zusammenfassung Interview 2 XXVII
H) Zusammenfassung Interview 3 XXX
I) Zusammenfassung Interview 4 XXXIII
J) Zusammenfassung Interview 5 XXXVIII
K) Zusammenfassung Interview 6 XLII
L) Zusammenfassung Interview 7 XLV
M) Zusammenfassung Interview 8 XLIX
N) Zusammenfassung Interview 9 L
O) Zusammenfassung Interview 10 LIII
P) Zusammenfassung Interview 11 LVII
Q) Zusammenfassung Interview 12 LX
Selbständigkeitserklärung LXIII
Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit LXIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Policy-Cycle 11
Abbildung 2: Politischer Entscheidungsprozess beim Bund 14
Abbildung 3: Wirkungsmodell 38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der Resultate 65
Tabelle 2: Definitionen von Lobbying XVI

1. Einleitung

Beim Lobbying stehen die Vertretung von Interessen und die Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse im Vordergrund. Das legislative Lobbying will staatliche Regelungen beeinflussen, welche für die Tätigkeit der lobbyierenden Organisation wichtig sind. (vgl. Kapitel 2.1). Obwohl das Lobbying bereits seit geraumer Zeit verbreitet ist, ist es dennoch immer wieder ein Thema sowohl in der Öffentlichkeit (vgl. Hostettler & Angeli 2012) als auch im Parlament selber (vgl. Parlamentsdienste 2012b). Legislatives Lobbying wird von unterschiedlichen Organisationen betrieben, welche sich jeweils für spezifische Anliegen einsetzen. So kann ein Unternehmen, ein (Dach-)Verband, eine NGO, ein Verein oder eine andere Interessengruppe genauso wie die Verwaltung Lobbying betreiben (Gfs.bern & Burson-Marsteller 2011, S. 18). Als Adressaten kommen alle Personen in Frage, die etwas mit dem politischen Entscheidungsprozess zu tun haben.

In der vorliegenden Arbeit wird das legislative Lobbying in der Schweiz genauer betrachtet. Eine weitere Einschränkung des Themengebiets liegt darin, dass das Lobbying nur auf der Bundesebene betrachtet wird und der Fokus auf dem erfolgreichen Lobbying liegt. Methoden des Lobbyings sind jene Aktivitäten des Lobbyisten, die er anwendet um politische Entscheidungsträger von seinem Anliegen zu überzeugen. Dabei gibt es direkte Methoden, welche direkt beim Entscheidungsträger angewendet werden und indirekte Methoden, die über Dritte erfolgen. Daneben beeinflussen auch verschiedene Faktoren rund um den Lobbyisten oder den Adressaten die Erfolgschancen des Lobbyings. Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, welche Methoden und Faktoren dazu beitragen, dass das Lobbying erfolgreich ist. Die eigentliche Forschungsfrage lautet daher:

> Welche Methoden und Faktoren sind für ein erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz von zentraler Bedeutung?

Die Fragestellung ist aus verschiedenen Gründen relevant. Einerseits gibt es in Bezug auf das Lobbying in der Schweiz bisher nur wenige Untersuchungen oder Literatur (vgl. Baeriswyl 2005; Gfs.bern & Burson-Marsteller 2011; Müller & Zaugg 2005; Zaugg 2004). Im Gegensatz dazu existiert in den USA, aber auch in der Europäischen Union viel Literatur, die sich unter anderem auch der Frage widmet, was ein erfolgreiches Lobbying auszeichnet. Da in der Schweiz die einzige vergleichbare Studie den Bereich der Tourismuspolitik abdeckt (Zaugg 2004), gibt es folglich einen Nachholbedarf und eine Forschungslücke. Diese Lücke vermag diese Arbeit zwar nicht gänzlich zu schliessen, aber sie kann einen Teil zu einem

besseren Verständnis des Lobbyings in der Schweiz beitragen. Ein weiterer Grund für die Relevanz des Themas ist die zunehmende Bedeutung des Lobbyings in der Schweiz. Die Ansprüche und Anforderungen an Milizparlamentarier[1] steigen stetig, die Anzahl der zu behandelnden Geschäfte nimmt laufend zu und zudem werden die Geschäfte komplexer. In diesem Umfeld können Lobbyisten die Arbeit der Milizparlamentarier erleichtern, indem sie ihnen Informationen zu den bevorstehenden Geschäften liefern (Markwalder 2005, S. 153-154). Schliesslich zeigen politikwissenschaftliche Studien, dass ungefähr 80% der Gesetzesentwürfe im Lauf ihrer Entstehung von Lobbyisten beeinflusst werden (Köppl 2008, S. 201), was die Bedeutung und Relevanz dieses Themas weiter aufzeigt. Aus diesen Gründen ist es von grossem Interesse, welche Methoden und Faktoren ein erfolgreiches Lobbying ausmachen.

Um die Fragestellung zu beantworten werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Lobbyings vorgestellt. Anschliessend wird die Literatur zu den Methoden und Faktoren zusammengefasst. Dies geschieht hauptsächlich anhand von Studien, aber auch Handbücher zum Lobbying in den USA und der Europäischen Union werden berücksichtigt. Aus den Erkenntnissen aus der Literatur werden die Hypothesen abgeleitet. In einem zweiten Teil der Arbeit wird geprüft, ob die in der Literatur hervorgehobenen Methoden und Faktoren in der schweizerischen Lobbying-Praxis zentral für einen Erfolg sind. Dies geschieht anhand eines qualitativen Verfahrens, dem problemzentrierten Interview. Interviewt werden sowohl Lobbyisten, als auch Adressaten des Lobbyings. Bei den Adressaten werden Parlamentarier und Angestellte der Bundesverwaltung für die Interviews berücksichtigt. Die Aussagen aus den verschiedenen Interviews werden schliesslich im Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen analysiert. Abschliessend bleibt festzuhalten, welche Methoden und Faktoren für ein erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz von zentraler Bedeutung sind.

[1] Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Parlamentarier/In verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Definitionen

2.1.1 Geschichte des Lobbyings

Das Jahr 1789 gilt als Geburtsstunde des Lobbyings. Der amerikanische Kongress befasste sich damals mit der Verabschiedung des Zollgesetzes und war dabei vielfältigen Einflüssen ausgesetzt (Busch-Janser 2004, S. 24). Aufgrund eines Gesetzes, das den Eisenbahnunternehmen Unterstützung garantierte, blühte das Lobbying allerdings vor allem während der Zeit des Eisenbahnbaus. Damals ereignete sich jedoch auch viel Negatives rund um das Lobbying; Bestechungen und Korruption waren verbreitet (Köppl 2008, S. 191; Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 14). Das Wort Lobbying stammt vom lateinischen Wort *labium* ab, was Vorhalle bedeutet. Einer Erzählung nach traf der damalige Präsident der USA, Ulysses Grant, zu Beginn des 19. Jahrhunderts in der Vorhalle eines Hotels in Washington D.C. immer wieder auf Personen, die ihn auf ihre Anliegen ansprachen. Diese nannte er Lobbyisten (Busch-Janser 2004, S. 24).

In der Schweiz verkörpern die Zünfte sowie erste Wirtschafts- und Berufsverbände die historischen Anfänge des Lobbyings. Zudem ist die Grundlage des Lobbyings in der Schweiz durch den schwach entwickelten Staat sowie eine fehlende eigenständige Bundesverwaltung geprägt. Weil es nationale Dachverbände schafften, die jeweiligen branchenspezifischen Interessen zu bündeln, wurde der Staat meist erst in die Problemlösung einbezogen, wenn die Verbände das Problem schon weitgehend geklärt hatten. Somit wurden sie zu wichtigen Akteuren, besonders im Bereich der Wirtschaftspolitik (Zaugg 2004, S. 53).

Lobbying galt und gilt teilweise noch heute als etwas Negatives. Ein Sprichwort aus Frankreich lautet: *„Sag meiner Mutter nicht, dass ich als Lobbyist arbeite – sie glaubt ich sei Pianist in einem Bordell“* (Spring 2005, S. 14-15). Es gibt mehrere Gründe für diese Denkweise. Einerseits kann die Abneigung durch Unwissen, Angst und Abneigung gegenüber Unbekanntem begründet werden. Andererseits lässt sich die Kritik am Lobbying oft auf die mangelnde Transparenz der Verbände zurückführen. Das Lobbying wird als versteckte Beeinflussungsversuche von Interessengruppen verstanden und mit etwas Zwielichtigem in Verbindung gebracht (Zaugg 2004, S. 49). Heute hat sich das Bild des Lobbyings mehrheitlich geändert. Durch die wachsende Komplexität der sozialen und wirtschaftlichen Beziehungen sowie durch die komplizierten und lang andauernden Entscheidungsverfahren sind Interessengruppen dazu gezwungen, Lobbying zu betreiben, wenn sie ihre Anliegen vertreten und einbringen wollen (Spring 2005, S. 15-16). Ausserdem wird Lobbying immer häufiger als Teil des demokratischen Prozesses wahrgenommen (Zaugg 2004, S. 50).

2.1.2 Definition Lobbying

In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen von Lobbying, ein Konsens herrscht dabei nicht (vgl. Anhang A: Überblick über ausgewählte Definitionen von Lobbying). Unter den zahlreichen Definitionen gibt es einerseits solche, die sehr detailliert sind und somit Teile enthalten, die das Lobbying stark einschränken. So nennen beispielsweise Bender und Reulecke (2004, S. 225-226) den Kontakt zu den Medien und der Öffentlichkeit in ihrer Definition; doch dieser Kontakt findet häufig gar nicht statt. Neben den eng gefassten existieren andererseits sehr breit gehaltene Definitionen, wie beispielsweise das Verständnis von Lobbying als *„Sammelbegriff für die Fülle von Möglichkeiten zur Reaktion und Einflussnahme nicht direktbeteiligter Dritter auf den politischen Entscheidungsprozess“* (Buholzer 1998, S. 6). Diese Definition scheint für die Schweiz ungeeignet, da eine klare Trennung zwischen einem Politiker und einem Lobbyisten nicht immer möglich ist. Ein Parlamentarier kann beispielsweise nebenbei Direktor einer privaten Organisation oder Präsident eines Verbandes sein (Pigni 2010, S. 65). Auch die Definition von Nownes (2006, S. 5), der Lobbying als *„an effort designed to affect what the government does“* auffasst, greift sehr weit. Trotzdem enthält diese Definition wie auch jene von Buholzer (1998, S. 6) den eigentlichen Sinn des Lobbyings: die Einwirkung auf politische Entscheidungsprozesse. In Anlehnung an diese beiden Definitionen und weitere, welche dem Lobbying den Aspekt der Vertretung spezifischer Interessen beifügen (z.B. Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 44), wird Lobbying für diese Arbeit folgendermassen definiert:

Lobbying ist die Vertretung spezifischer Interessen und die Beeinflussung von politischen Entscheidungsprozessen durch diese Interessen.

In der vorliegenden Arbeit wird unter Lobbying und Interessensvermittlung dasselbe verstanden, wobei jedoch mehrheitlich der Begriff Lobbying verwendet wird.

2.1.3 Arten von Lobbying

Grundsätzlich können drei Arten von Lobbying unterschieden werden. Beim legislativen Lobbying versuchen Interessengruppen auf jene staatlichen Regelungen Einfluss zu nehmen, die die Rahmenbedingungen für ihr Handeln bestimmen. Die zweite Art von Lobbying ist das anwendungsorientierte Lobbying, wobei es sich um die Beeinflussung von individuellen Einzelentscheidungen öffentlicher Instanzen handelt. Schliesslich gibt es das sogenannte Fonds-Lobbying, durch welches Gruppen versuchen, Subventionen und Gelder vom Staat zu

erhalten (Buholzer 1998, S. 8). In der vorliegenden Arbeit wird das legislative Lobbying untersucht; folglich handelt es sich um die Einflussnahme auf Gesetze und Regelungen, die eine Interessensgruppe oder Organisation als wichtig für ihre Tätigkeit empfindet.

2.1.4 Lobbying-Erfolg

Der Erfolg von Lobbying-Aktivitäten ist sehr schwer messbar, weil dieser von vielen Faktoren und Einflüssen abhängig ist, die eine Interessengruppe nicht alle beeinflussen kann (Purtschert 2005, S. 449). Eine eindeutige Zuweisung von Erfolgen zu den vorangegangenen Lobbying-Aktivitäten ist aus verschiedenen Gründen schwierig. Einerseits können direkte Kausalitätsbeziehungen nur bedingt hergestellt werden, andererseits weist das politische Geschehen eine hohe Komplexität sowie Abhängigkeiten auf, die eine Zuweisung erschweren. Damit ist auch die Identifikation der Erfolgsfaktoren erschwert. Zudem schränkt das politische System die Einflussmöglichkeiten von Organisationen ein, womit der Einfluss von Interessengruppen generell schwierig zu bestimmen ist (Zaugg 2004, S. 209).

Ein Kriterium, das zum Erfolg des Lobbyings beiträgt, ist die Effektivität der eingesetzten Methoden und Faktoren (Jaatinen 1999, S. 59). Bei der Effektivität steht die Frage im Vordergrund, ob und wie gut verschiedene Massnahmen und Aktivitäten geeignet sind, um zur Erreichung des gesetzten Ziels beizutragen (Zaugg 2004, S. 210). Wenn Ziele festgelegt werden, kann die Effektivität des Lobbyings dadurch festgestellt werden, inwieweit diese Ziele realisiert worden sind (Jaatinen 1999, S. 63). Ein Indikator für die Erreichung des gewünschten Ergebnisses ist beispielsweise die Aufnahme von eigenen Formulierungen in eine Richtlinie oder dergleichen (Van Schendelen 2006, S. 152).

Eine weitere Hilfsgrösse zur Bestimmung des Lobbying-Erfolges ist die Effizienz. Dabei findet ein Vergleich zwischen dem erzielten Resultat und den dafür ausgegebenen Mitteln statt. Allerdings führen die meisten Lobbying-Massnahmen zu Kosten, ohne dass der Nutzen direkt sichtbar ist. Zudem sagen die Höhe und das Einhalten eines Budgets nichts über die Qualität und Richtigkeit der Lobbying-Aktivitäten aus (Zaugg 2004, S. 210-211). Diese Hilfsgrösse ist daher für diese Arbeit nicht von Bedeutung, besonders weil es kaum möglich ist, Informationen zu den Ressourcen und Mitteln der einzelnen Organisationen zu erhalten.

Die Hilfsgrösse der Effektivität eignet sich hingegen gut für die Bestimmung des Lobbying-Erfolges. So kann der Erfolg definiert werden als Erreichungsgrad der von der Organisation zuvor gesteckten Ziele (Liehr-Gobbers 2006, S. 137). Dabei muss beachtet werden, dass die Lobbyisten selber ihren Einfluss eher überhöht darstellen. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass die Erreichung eines Ziels nicht zwingend etwas mit den

Lobbying-Massnahmen der Interessengruppe zu tun haben muss (Berry & Wilcox 2009, S. 154). Trotzdem eignet sich diese Definition des Erfolges für den Zweck dieser Arbeit. Für die einzelnen Aktivitäten und deren Einfluss auf einen Erfolg wird die Effektivität der Massnahme beurteilt, also inwieweit sie zur Erreichung der Ziele beitragen kann (Zaugg 2004, S. 210).

2.1.5 Definition Interessengruppe

Buholzer (1998, S. 10) definiert den Begriff Interessengruppe als eine intermediäre Organisation, die sich zwischen das Individuum und jene Stellen schiebt, die zur Rechtsetzung befugt sind. Weiter lehnt er sich an eine Definition von Truman (1971) an und schreibt: *„[Interessengruppen sind] eine Gruppe von Akteuren mit gleichgerichteten – politischen, ökonomischen oder ideellen – (Sonder-) Interessen, welche die Anliegen von Bevölkerungsgruppen repräsentieren, artikulieren und bündeln und gegenüber den hoheitlichen Stellen vertreten.“* Anders als politische Parteien nehmen Interessengruppen jedoch nicht direkt am politischen Willensbildungsprozess teil. Insgesamt sind zwei Faktoren entscheidend; das Vorliegen einer Organisation sowie das Ziel der indirekten Einflussnahme auf politische Entscheidungen. Unter dem Begriff Interessengruppe sind beispielsweise Verbände, Vereine, Gewerkschaften, aber auch einzelne Unternehmen zusammengefasst (Buholzer 1998, S. 10; Zaugg 2004, S. 65). In dieser Arbeit wird zudem der Begriff Organisation als Synonym für Interessengruppe verwendet.

2.2 Theorien

Es gibt verschiedene politikwissenschaftliche und ökonomische Theorien und Ansätze, die sich mit dem Thema der Interessenvertretung beschäftigen. In der Politikwissenschaft sind vor allem die klassischen Theorien des Pluralismus und des (Neo-)Korporatismus verbreitet. Die Ökonomie bietet mit der Neuen Politischen Ökonomie eine alternative Sichtweise auf die Interessensvertretung.

2.2.1 Pluralismus

Der politische Entscheidungsprozess wird im Pluralismus als eine Auseinandersetzung zwischen einer Vielzahl konkurrierender Interessengruppen von unterschiedlicher Grösse beschrieben. Diese Interessengruppen widerspiegeln die in der Gesellschaft existierenden

Interessen (Schmedes 2008, S. 89). Der Pluralismus geht davon aus, dass Gruppen sich spontan und freiwillig aufgrund gemeinsamer Interessen bilden, da es für den Einzelnen nicht lohnenswert ist, seine Anliegen dem Staat gegenüber alleine zu vertreten (Zaugg 2004, S. 75). Die Rolle des Staates wird im pluralistischen Ansatz als passiv betrachtet (Michalowitz 2007, S. 30). Der Politikprozess wird demzufolge als ein Aushandlungsprozess zwischen den organisierten Interessen verstanden (Buholzer 1998, S. 72). Der Pluralismus geht von einem Machtgleichgewicht zwischen den Interessengruppen aus, welche sich gegenseitig begrenzen (Leif & Speth 2006b, S. 17).

An diesem Punkt setzt jedoch die Kritik des pluralistischen Ansatzes an. Gesellschaftliche Interessen sind unterschiedlich organisations- und konfliktfähig und somit ist die Durchsetzungsfähigkeit der Interessen in einem Ungleichgewicht (Purtschert 2005, S. 419). Die Logik des kollektiven Handelns ist das wichtigste Argument gegen den Pluralismus. Demzufolge gibt es ein rationalistisches *free riding* von potentiellen Gruppenmitgliedern, die von der Interessenvertretung anderer profitieren können, ohne selbst beizutreten und die Kosten zu teilen. Dies führt dazu, dass kleine, spezifische Gruppen es einfacher haben, Anreize zu bieten als grössere, allgemeine Interessengruppen (Michalowitz 2007, S. 31). Das bedeutet, dass die gleichartige Vertretung aller gesellschaftlichen Interessen im politischen System nicht sichergestellt ist (Schmedes 2008, S. 90).

2.2.2 Korporatismus

Die Kritik am Pluralismus sowie die Feststellung, dass es regelmässige Interaktionen zwischen den Verbänden und der politischen Verwaltung im Sinne einer Zusammenarbeit gibt, haben dazu geführt, dass die Interessengruppenforschung um den Ansatz des Korporatismus erweitert wurde (Zaugg 2004, S. 77-78). Das zentrale Merkmal des Korporatismus ist die institutionalisierte und gleichberechtigte Mitwirkung von Interessengruppen an der Formulierung und der Implementation staatlicher Politik (Buholzer 1998, S. 74). Die organisierten Interessen werden somit in den politischen Prozess einbezogen (Farago 1987, S. 10; Schmedes 2008, S. 91) und treten nicht mehr nur von aussen an die Entscheidungsträger heran (Buholzer 1998, S. 76). Die Verbände sind weniger Lobbyisten, sondern vielmehr Akteure, die zum Gemeinwohl beitragen (Leif & Speth 2006b, S. 18). Der Staat nimmt im Gegensatz zum Pluralismus eine aktive Rolle ein, da er gewisse Interessen auswählt, die in den politischen Prozess einbezogen werden (Michalowitz 2007, S. 32).

Korporatistische Strukturen entlasten den Staat und erhöhen die Legitimität der getroffenen Entscheidungen durch die Mitwirkung der Interessengruppen (Buholzer 1998, S.

77). Die grössten Verdienste des Korporatismus sind die Betonung der Bedeutung der politischen und bürokratischen Akteure für die Interessensvermittlung und die Hervorhebung des Tauschaspektes (Purtschert 2005, S. 419). Jedoch bleiben ähnlich wie beim Pluralismus die schlecht organisierbaren und wenig konfliktfähigen Gruppen ausgeschlossen. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Machtkonzentration der involvierten Verbände; nur wenige Spitzenverbände werden in den politischen Entscheidungsprozess einbezogen (Zaugg 2004, S. 79-80). Die Anzahl der für den Korporatismus wichtigen, grossen Verbände nimmt immer mehr ab und viele Unternehmen lobbyieren auch selbständig. Somit kann davon ausgegangen werden, dass der Korporatismus nicht mehr aktuell ist (Leif & Speth 2006b, S. 18).

Heute werden der Pluralismus und der Korporatismus kaum mehr als theoretische Analyserahmen bei der Erforschung von Interessenvermittlung berücksichtigt (Michalowitz 2007, S. 37). Die Schwäche der beiden Ansätze liegt darin, dass sie nur deskriptiv sind und ihre Erklärungskraft beschränkt ist. Sie liefern zwar Orientierungshilfen, sind aber keine empirisch-analytischen Ansätze (Buholzer 1998, S. 90).

2.2.3 Neue Politische Ökonomie

Die Neue Politische Ökonomie (NPÖ) ist eine Analyse der Politik mit ökonomischen Theorien. Da sie die ökonomischen Verhaltensweisen voraussetzt, werden volkswirtschaftliche Analyseinstrumente auf politische Fragestellungen übertragen. Die NPÖ basiert auf drei Prinzipien. Einerseits ist der methodologische Individualismus von zentraler Bedeutung, andererseits wird vom rationalen Handeln (*homo oeconomicus*) sowie vom Eigennutzaxiom ausgegangen (Zaugg 2004, S. 81-82).

Der methodologische Individualismus ist dadurch charakterisiert, dass politische Strukturen und Prozesse immer als das Resultat der Entscheidungen und Handlungen von Individuen verstanden werden. Allerdings werden auch Gruppen, die homogene Interessen vertreten, häufig als Quasi-Individuen behandelt. Auf das Lobbying übertragen stehen unter anderem Verbände und deren Vertreter, Politiker sowie Verwaltungsangestellte im Zentrum (Buholzer 1998, S. 79; Zaugg 2004, S. 82).

Das zweite Prinzip umfasst das Konzept des *homo oeconomicus*. Dieses Konzept nimmt an, dass Menschen sich rational verhalten und ihren eigenen Nutzen maximieren wollen (Buholzer 1998, S. 79). Im Bereich der Politik steht dabei nicht nur die wirtschaftliche, sondern auch die politische Nutzensteigerung im Vordergrund. Nicht-monetäre Anreize wie Macht, Respekt oder Prestige spielen dabei eine zentrale Rolle. Eine

rational handelnde Person erreicht ihre Ziele jedoch nur durch den Kontakt mit der Umwelt und durch den sozialen Tausch. Somit lassen sich politische Handlungen beispielsweise im Bereich des Lobbyings als Tauschprozess infolge sozialer Interaktionen beschreiben (Zaugg 2004, S. 83). Durch die Vorstellung des politischen Entscheidungsprozesses als Marktplatz, auf dem verschiedene Akteure Güter austauschen, wird der Tauschprozess deutlich. Das Lobbying kann demzufolge als Tausch von Gütern beziehungsweise Dienstleistungen zwischen dem Lobbyisten und seinem Adressaten verstanden werden (Pigni 2010, S. 71).

Schliesslich unterstellt eine weitere Grundannahme der NPÖ, dass die Präferenzen der Akteure ihre jeweiligen individuellen Eigeninteressen darstellen. Somit sind auch die Handlungen der Parlamentarier und der Verwaltung nicht in erster Linie auf das Gemeinwohl ausgerichtet, sondern durch eigennützige Motive bestimmt. Politische Massnahmen werden durch das Zusammentreffen vieler beteiligter Interessengruppen und Personen sowie deren jeweiligen Interessen unter der Einhaltung der institutionellen Regeln bestimmt (Purtschert 2005, S. 419; Zaugg 2004, S. 84).

Die Annahme des Eigennutzes kann aber auch kritisiert werden. So kann das Verhalten durchaus durch Solidarität mit Mitmenschen, moralische Prinzipien, Tradition oder sonstige normative Überlegungen geprägt sein. Nicht immer erfolgt eine Entscheidung also aufgrund der eigennützigen Motive eines Entscheidungsträgers. Ebenfalls kann kritisiert werden, dass Entscheidungsträger nur als zweckrationale Nutzenmaximierer charakterisiert werden. Diese können auch nicht-nutzenorientiert handeln, beispielsweise wenn sie Sympathien für ein Anliegen bekunden oder wenn sie spontanes, unüberlegtes oder widersprüchliches Verhalten zeigen (Zaugg 2004, S. 85). Insgesamt gibt es einen Zielkonflikt zwischen vereinfachenden Annahmen wie jener des *homo oeconomicus* und der Erklärungskraft einer Theorie. Wird versucht alle Aspekte in eine Theorie einzubeziehen, so verliert sie ihre Erklärungskraft und ist nur noch deskriptiv. Die Theorie der Neuen Politischen Ökonomie stellt einen guten Kompromiss zwischen vereinfachenden Annahmen und der Erklärungskraft dar (Buholzer 1998, S. 92).

In Anlehnung an Zaugg (2004) und Buholzer (1998) nutzt die vorliegende Arbeit die Neue Politische Ökonomie als theoretische Grundlage. Obwohl es berechtigte Kritik an diesem Ansatz gibt, überwiegen deren Vorteile. So ermöglicht die NPÖ die Formulierung von prägnanten Hypothesen. Die NPÖ verwendet die Denkweisen und Instrumentarien der Wirtschaft und überträgt sie auf die Politik. Gerade weil Politik als Ergebnis eines sozialen

Interaktions- und Tauschprozesses betrachtet wird, eignet sich die Theorie für die Untersuchung des Lobbyings in der Schweiz.

2.3 Politisches System der Schweiz

2.3.1 Besonderheiten des politischen Systems der Schweiz

Das politische System der Schweiz hat einige Besonderheiten aufzuweisen, die sich auch auf das Lobbying auswirken. Wichtige Elemente des politischen Systems sind die Instrumente der direkten Demokratie, die den Schweizer Bürgern das Recht geben, an Wahlen und Abstimmungen teilzunehmen, sowie eine Initiative oder ein Referendum einzuleiten. Insbesondere das Referendum bietet den Interessengruppen eine Möglichkeit, Änderungen durchzusetzen (Pigni 2010, S. 80; Schneider 1985, S. 46).

Eine weitere Besonderheit des politischen Systems der Schweiz ist das Milizsystem, durch das sich das Parlament auszeichnet. Dies bedeutet, dass Parlamentsmandate grundsätzlich nebenamtlich ausgeführt werden (Mattle 2009, S. 29). Weil die Parlamentarier neben dem Parlamentsmandat einem Beruf nachgehen, sind sie stets auch Vertreter von Partikularinteressen. Etwas überspitzt formuliert, werden Politiker daher auch als die grössten Lobbyisten beschrieben (Pigni 2010, S. 67; Spring 2005, S. 16).

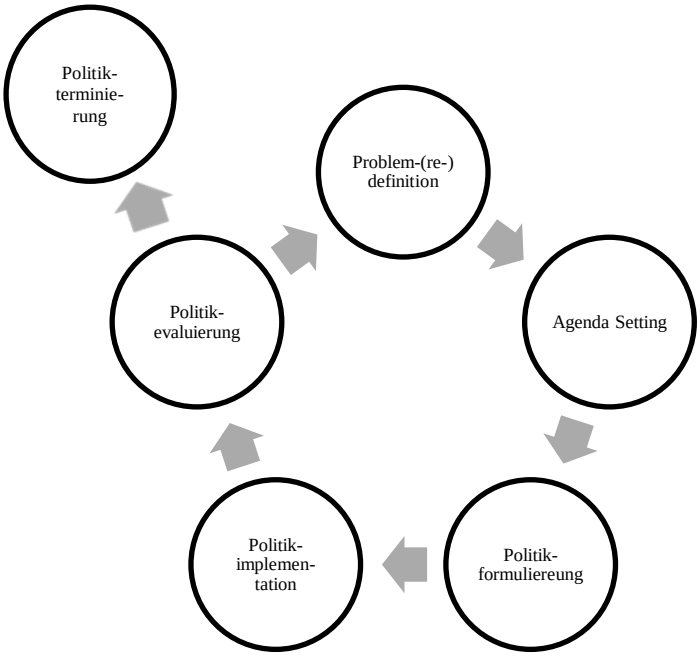
Die Schweiz ist eine Konkordanzdemokratie, was bedeutet, dass alle wichtigen Gesetzesentscheide erst nach Absprache mit den wichtigsten Anspruchsgruppen, wie den Parteien, Kantonen und Interessengruppen, getroffen werden. Durch diesen Konkordanzzwang wird insbesondere die Stellung der grösseren Interessensverbände gestärkt. Im vorparlamentarischen Verfahren mit der Vernehmlassung, aber auch über das Instrument der Expertenkommissionen bieten sich ihnen Chancen zur Mitwirkung (Hoffmann, Steiner & Jarren 2007, S. 68-69).

Schliesslich zeichnet sich die Schweiz durch den Föderalismus aus, der den Kantonen die grösstmögliche Autonomie garantiert. Somit liegt die Kompetenz für viele Entscheidungen nicht auf Bundesebene, sondern bei den Kantonen (Mattle 2009, S. 29). Dies kann als Chance gesehen werden, die Lobbying-Aktivitäten auf drei Ebenen auszuführen und so zu verstärken (Pigni 2010, S. 66). Das Lobbying auf der kantonalen und kommunalen Ebene ist jedoch nicht Teil dieser Arbeit.

2.3.2 Politischer Entscheidungsprozess und der Policy-Cycle

Der politische Entscheidungsprozess kann als eine Abfolge von verschiedenen Phasen verstanden werden, beginnend mit der Definition von Problemen. Die verschiedenen Phasen des politischen Entscheidungsprozesses werden auch als Policy-Cycle beschrieben. Dabei werden die Phasen nicht nur als logisch und zeitlich lineare Folge verstanden, sondern als Kreis. Somit beginnt der Politikprozess mit einer Problemdefinition und dem Agenda Setting, darauf werden Politikinhalte formuliert und implementiert. Schliesslich wird eine Politik evaluiert und terminiert oder redefiniert (Jann & Wegrich 2003, S. 71, 81). Abbildung 1 zeigt den Policy-Cycle.

Abbildung 1: Der Policy-Cycle



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jann & Wegrich 2003, S. 82.

In der ersten Phase müssen Probleme definiert werden, ebenso muss eine Darlegung der Notwendigkeit eines politischen Eingriffs erfolgen. In einem zweiten Schritt muss das Problem auf die Agenda gesetzt werden. Dabei gilt es allerdings auch zu beachten, dass es sogenannte *non-decisions* gibt, also Probleme, die ignoriert werden und es nicht auf die politische Agenda schaffen. In der Phase der Politikformulierung werden zu den Problemen und Forderungen staatliche Programme geschaffen und beschlossen. Darauf folgt die Implementation oder Umsetzung der beschlossenen Programme durch die zuständigen Institutionen. Diese Phase ist von Bedeutung, weil die beschlossenen politischen Programme

und ihre Absichten verzögert, verändert oder im Extremfall gar vereitelt werden können. Schliesslich werden die politischen Programme evaluiert; das heisst, die Ergebnisse der Implementationsphase werden bewertet. Ein mögliches Ergebnis der Evaluationsphase ist die Terminierung eines politischen Programmes. Es kann aber auch sein, dass sich die Problemwahrnehmung verändert hat und dadurch der Policy-Cycle von vorne beginnt (Jann & Wegrich 2003, S. 83-94).

Purtschert (2005, S. 435) unterscheidet für die Schweiz fünf Phasen des politischen Entscheidungsprozesses: Die Initiativphase, die vorparlamentarische und die parlamentarische Phase, die Referendumsphase und die Vollzugs- oder Umsetzungsphase (vgl. Abbildung 2 für den politischen Entscheidungsprozess auf Bundesebene, der ebenfalls als Kreis gesehen werden kann). Dabei entspricht die Initiativphase der Problemdefinition und der Agenda Setting Phase des Policy-Cycle Modells. Die wichtigste Aufgabe in der Initiativphase besteht darin, Themen auf die Agenda zu bringen oder diese davon fernzuhalten (Jann & Wegrich 2003, S. 83; Purtschert 2005, S. 439).

Die vorparlamentarische Phase ist Teil der Politikformulierung. In der Schweiz ist diese Phase vor allem durch das Vernehmlassungsverfahren[2] gekennzeichnet (Purtschert 2005, S. 440). Kantone, Parteien, Interessengruppen und weitere interessierte Kreise können sich im Vernehmlassungsverfahren zu einem Entwurf des Bundesrates äussern. Wichtige Vorlagen können damit schon frühzeitig auf ihre Tragfähigkeit hin geprüft werden, womit die Akzeptanz im späteren Gesetzgebungsverfahren erhöht wird (Gallati 2005, S. 82). Damit bietet sich den Interessengruppen eine Möglichkeit, Einfluss auf die Meinungsbildung zu nehmen (Markwalder 2005, S. 155). Besonders referendumsfähigen Interessengruppen kommt in der vorparlamentarischen Phase eine wichtige Rolle zu, da diese glaubhaft ein Referendum androhen können, wenn ihre Anliegen nicht berücksichtigt werden (Purtschert 2005, S. 426). Ziel der vorparlamentarischen Phase ist es denn auch, ein Referendum zu verhindern (Zaugg 2004, S. 101). Diesem Zweck dienen auch die Expertenkommissionen[3], in denen Vertreter von Interessengruppen Einsitz haben (Purtschert 2005, S. 439) und mit ihrem Sachwissen Lösungsvorschläge präsentieren können (Pigni 2010, S. 77).

[2] Art 147 BV: Die Kantone, die politischen Parteien und die interessierten Kreise werden bei der Vorbereitung wichtiger Erlasse und anderer Vorhaben von grosser Tragweite sowie bei wichtigen völkerrechtlichen Verträgen zur Stellungnahme eingeladen.

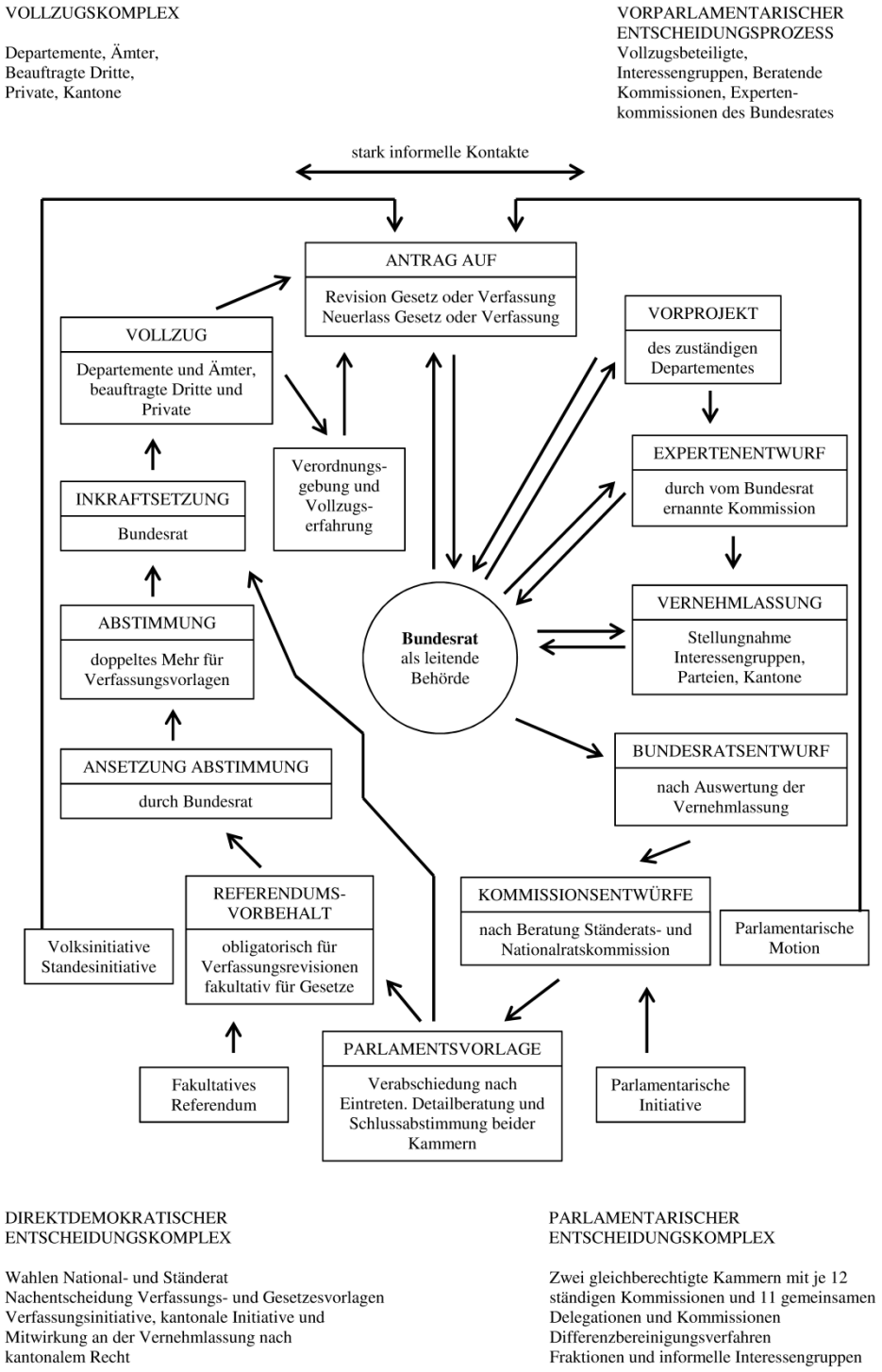
[3] Expertenkommissionen formulieren einen ersten Gesetzesentwurf, welcher anschliessend durch die Vernehmlassung geht. Sie setzen sich einerseits aus Beamten des Departements, andererseits aus den betroffenen Interessengruppen zusammen. Eingesetzt werden die Expertenkommissionen durch den Bundesrat. Es gibt sowohl ständige, als auch ad-hoc gebildete Expertenkommissionen (Zaugg 2004, S. 103-104).

Die parlamentarische Phase schliesst die Politikformulierung in der Regel ab. Dabei werden die politischen Vorlagen zuerst in den zuständigen Kommissionen vorbereitet, bevor sie anschliessend von National- und Ständerat beraten werden. In der parlamentarischen Phase können nur noch Kleinigkeiten an den Vorlagen verändert werden. Trotzdem versuchen die Interessengruppen auf Parlamentarier Einfluss zu nehmen und auf deren Abstimmungsverhalten einzuwirken (Pigni 2010, S. 78; Purtschert 2005, S. 441).

Auf die parlamentarische Phase folgt in der Schweiz die Referendumsphase. Somit gehört auch diese Phase noch zur Politikformulierung. Wie bereits angesprochen, können Interessengruppen das Referendum ergreifen, wenn der politische Entscheidungsprozess nicht in ihrem Sinn verlaufen ist und sie das Gesetz umstossen möchten. Fast wichtiger als tatsächlich ergriffene Referenden sind jedoch die Angedrohten, die oft dazu führen, dass Kompromisse eingegangen und Anliegen von Interessengruppen berücksichtigt werden (Pigni 2010, S. 80-81).

Schliesslich müssen Gesetze umgesetzt und vollzogen werden. Der Vollzug, die Anwendung und genaue Formulierung von Gesetzen werden der Exekutive übertragen. Die Verwaltung wird mit der eigentlichen Umsetzungsaufgabe betraut. Dies eröffnet den Interessengruppen nochmals die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, da die Verwaltung für die Umsetzung oft auf Expertenwissen angewiesen ist (Purtschert 2005, S. 441; Zaugg 2004, S. 106-107).

Abbildung 2: Politischer Entscheidungsprozess beim Bund



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Linder 2005, S. 306.

3. Lobbying-Methoden

Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen Lobbying-Methoden vorgestellt. Dazu gehören einerseits das Monitoring, andererseits diverse direkte und indirekte Methoden des Lobbyings. Anschliessend werden jeweils Hypothesen aus der beschriebenen Theorie abgeleitet.

3.1 Monitoring

Das Monitoring beinhaltet die Beobachtung der politisch, gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Themen und ihrer Umwelt. Dabei werden so viele Informationen wie möglich gesammelt und die Entwicklung der Themen stets überwacht (Spring 2005, S. 22). Mit dem Monitoring wird sichergestellt, dass Themen so früh wie möglich aufgespürt und wichtige Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden (Buholzer 1998, S. 44; Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 34). Um das Monitoring einigermassen umfassend zu betreiben, werden verschiedene Instrumente genutzt. Die relevanten Medien werden ausgewertet und analysiert, um die Bedeutung von verschiedenen Themen zu erfassen. Auch das Internet ist hilfreich, da es einen schnellen Überblick über die aktuellen Meinungen liefert (Bender 2004, S. 80). Schliesslich ist das Kontaktnetzwerk von grosser Bedeutung beim Monitoring (Bender & Reulecke 2004, S. 38; Fischer 2005, S. 108-109). Aus persönlichen Kontakten können Informationen direkt bezogen werden und dies oft lange bevor das Thema öffentlich und in den Medien präsent ist (Bender 2004, S. 80).

Das Monitoring ist aus verschiedenen Gründen wichtig. Erstens können durch das Monitoring Themen früh erkannt werden, was eine frühzeitige Reaktion ermöglicht (Speth 2004, S. 171). Grundsätzlich gilt, je früher politische Geschäfte in Erfahrung gebracht werden, desto grösser ist die Chance, sie zu beeinflussen (Leif & Speth 2006b, S. 24).[4] Zweitens ist ein Monitoring wichtig, weil es einfacher ist, ein geplantes politisches Vorhaben zu stoppen, als etwas Eigenes durchzubringen (Nownes 2006, S. 45-46). Damit ist auch schon der nächste Grund für die Wichtigkeit des Monitorings angedeutet. In Kapitel 4.1.5 wird auf das Tauschgut Information eingegangen, das für einen Lobbyisten unentbehrlich ist. Damit der Lobbyist über die wichtigen Informationen verfügt, ist ein Monitoring notwendig (Geiger 2006, S. 108; Liehr-Gobbers 2006, S. 173-174). All diese Gründe können in einem Hauptgrund für die Wichtigkeit des Monitorings für einen Lobbying-Erfolg zusammengefasst werden. Das Monitoring schafft die Grundlagen für die darauf folgenden Lobbying-

[4] Dass ein frühzeitiges Lobbying zu einem Lobbying-Erfolg beitragen kann wird in Kapitel 4.2.2 noch genauer ausgeführt.

Aktivitäten und ist damit eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Lobbying (Baeriswyl 2005, S. 63; Bender & Reulecke 2004, S. 35; Liehr-Gobbers 2006, S. 173). Es nimmt viel Zeit in Anspruch und bildet eine der wichtigsten Tätigkeiten von Lobbyisten (Leif & Speth 2006b, S. 24; McGrath 2005, S. 74; Woll 2005, S. 59). Die erste Hypothese lautet somit:

H1: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying stellt das Monitoring eine Voraussetzung dar.

3.2 Direktes Lobbying

Das direkte Lobbying umschreibt eine Methodenfamilie und umfasst die direkten und persönlichen Kontakte mit den jeweiligen Adressaten des Lobbyings. Als Adressaten kommen nicht nur die verschiedenen politischen Entscheidungsträger in Frage, sondern beispielsweise auch Angestellte der Verwaltung (Arntz 2004, S. 503; Gardner 1991, S. 72). Das wichtigste Instrument des direkten Lobbyings ist das persönliche Gespräch (Galbraith 2007, S. 174-175; Timmerherm 2004, S. 119). Weitere Möglichkeiten des direkten Lobbyings sind das Schreiben von Briefen oder E-Mails, das Führen von Telefonaten, der Einsitz in Expertenkommissionen sowie parlamentarische Anlässe (Andres 2012, S. 361; Jokinen 2000, S. 38; Mattle 2009, S. 15, Zaugg 2004, S. 202-203). Im Folgenden werden die einzelnen Instrumente kurz vorgestellt, der Schwerpunkt liegt dabei beim persönlichen Gespräch.

3.2.1 Persönliches Gespräch

Das persönliche Gespräch ist jenes Instrument, das von der Bevölkerung am meisten mit dem Lobbying in Verbindung gebracht wird (Andres 2012, S. 361). Zudem wird es als Schlüsselfaktor der ganzen Lobbying-Aktivitäten gehandelt (Thomas 2005, S. 291). Das Ziel eines Gesprächs sollte sein, dass der Gesprächspartner die Argumentation des Lobbyisten annimmt. Während des Gesprächs werden Informationen ausgetauscht, die möglichst zum Vorteil des Lobbyisten aber auch seines Gesprächspartners sein sollen (Köppl 2003, S. 110; Prenzel 2007, S. 59).

Das Gespräch eignet sich aus verschiedenen Gründen für eine effektive Interessensvertretung. Einerseits gibt es dem Lobbyisten die Möglichkeit, das Verhalten des Gegenübers zu beobachten und beispielsweise aus dessen Mimik Schlüsse zu ziehen. So kann der Lobbyist seine Strategie kurzfristig anpassen. Weiter ist es ein Vorteil, dass der Lobbyist durch seine Persönlichkeit und sein Auftreten besser wirken kann, als beispielsweise am

Telefon (Joos 2011, S. 174). Durch das persönliche Auftreten bleibt der Lobbyist zudem besser in Erinnerung, was ebenfalls von Vorteil sein kann, falls der Gesprächspartner zu einem späteren Zeitpunkt weitere Fragen zum Thema hat (Nownes 2006, S. 90). Diese Vorteile des Gesprächs führen dazu, dass es eine sehr weit verbreitete und häufig genutzte Methode des Lobbyings ist (Baumgartner & Leech 1998, S. 151-152; McGrath 2005, S. 67-68).

In einem Gespräch sind natürlich die Argumentation und die Botschaft, die der Lobbyist übergibt, von grosser Wichtigkeit für den Erfolg des Lobbyings. Darum sollte diese empfängerorientiert, also auf das Vorwissen und die möglichen Vorteile für den Adressaten abgestimmt sein. Die Botschaft muss zudem klar und verständlich sein. Der Lobbyist sollte versuchen, das Anliegen nicht als Partikularinteresse seiner Organisation zu verkaufen, sondern es in einen weiteren Zusammenhang zu stellen und die Vorzüge für das Gemeinwohl herauszustreichen. Zudem ist es ratsam, die sogenannte KISS-Regel (*keep it short and simple*) zu befolgen (Gallati 2005, S. 88; McGrath 2005, S. 83; Schulz 2007, S. 28). Die wichtigsten Argumente sollten also möglichst kurz zusammengefasst werden, da die Entscheidungsträger ausgelastet sind und viele verschiedene Geschäfte behandeln müssen (Gardner 1991, S. 132; Hrebenar 1997, S. 110).

Wenn immer der Lobbyist mit jemandem ein Gespräch führt, sollte er sich auf dieses gut vorbereiten. Dazu gehört, dass er besonders bei Parlamentariern gewisse Informationen über diese gesammelt hat, damit er die Botschaft entsprechend ausrichten kann und die Erfolgschancen erhöht. Zudem versteht es sich von selbst, dass ein erfolgreiches Lobbying nicht auf Drohungen und zu hohen Forderungen basiert, sondern dass ein Wille zum Kompromiss zwingend ist (Geiger 2006, S. 103, 118; Strauch 1993, S. 50). Statt Drohungen anzuwenden, ist es viel erfolgsversprechender, wenn der Lobbyist um etwas bittet und freundlich bleibt, selbst wenn er merkt, dass das Gegenüber seinen Argumenten nicht wohlgesinnt ist (Hrebenar 1997, S. 110-111). Eine gute Ergänzung zum Gespräch ist eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Argumente, die dem Gesprächspartner übergeben wird (Köppl 2003, S. 108-109; McGrath 2005, S. 146; Wehrmann 2007, S. 46).

Insgesamt wird das persönliche Gespräch als ein sehr effizientes und wirksames Lobbying-Instrument bewertet. Dies zeigen sowohl verschiedene Studien wie auch Befragungen unter Lobbyisten und Parlamentariern (Berry 1977, S. 214; Köppl 2002, S. 222; Maldaner 2003, S. 150; Nownes 2006, S. 90). Zudem bewerten auch Politiker das persönliche Gespräch als eine der wichtigsten Lobbying-Methoden und empfinden es als wertvoll

(Kampeter 2007, S. 219; Zaugg 2004, S. 272). Daraus ergibt sich die erste Unterhypothese zum direkten Lobbying:

> H2a: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist das persönliche Gespräch eine sehr wichtige direkte Lobbying-Methode.

3.2.2 Schriftliche und telefonische Kommunikation

Das Schreiben von Briefen wird in der Studie von Berry (1977) als effektivstes Instrument nach dem persönlichen Gespräch angegeben. Allerdings datiert die Studie doch schon einige Jahrzehnte zurück und in der heutigen Zeit ist es fraglich, ob Briefe noch die gleiche Wirkung haben. Heute wird eher das Schreiben von E-Mails genutzt, um Interessen zu vertreten. Der Vorteil von E-Mails liegt in der Schnelligkeit der Informationsübermittlung. Allerdings kann ein E-Mail sehr unpersönlich sein und erscheint weniger geeignet, um eine vertrauensvolle Interessensvermittlung zu schaffen (Joos 2011, S. 173-174). Das Verschicken von zu vielen Briefen oder E-Mails kann ausserdem kontraproduktiv sein (Markwalder 2005, S. 169). Eine weitere Möglichkeit des Lobbyings bietet sich durch die telefonische Kommunikation. Dieses Instrument ist vor allem hilfreich, wenn sich der Lobbyist und dessen Ansprechpartner bereits kennen (Joos 2011, S. 173). Das Telefonat wird neben dem persönlichen Gespräch und der schriftlichen Kommunikation ebenfalls als sehr wirksames Lobbying-Instrument bewertet (Wehrmann 2007, S. 46). Darum wird die nächste Unterhypothese folgendermassen formuliert:

> H2b: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist die schriftliche und telefonische Kommunikation mit den Parlamentariern und der Verwaltung eine wichtige direkte Lobbying-Methode.

3.2.3 Expertenkommissionen

Eine institutionalisierte Möglichkeit, um auf die Politik Einfluss zu nehmen, sind die Expertenkommissionen, die bei bestimmten Themen eingesetzt werden und in denen auch Vertreter von Verbänden Einsitz finden können (Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 113-114). Aufgrund der vielseitigen und teilweise bedeutenden Aufgaben, die solche Kommissionen wahrnehmen (vgl. Linder 2005, S. 237-238), ist es sicherlich ein Ziel von Verbänden und anderen Interessengruppen, eine Person in einer solchen Kommission

unterbringen zu können und dadurch Einfluss auszuüben. Die Kommissionen leisten die Vorarbeit für politisch tragfähige und durchsetzbare Lösungen, indem sie die verschiedenen Interessen berücksichtigen. Somit fallen bereits wichtige Entscheidungen in diesen Expertenkommissionen (Zaugg 2004, S. 104). Die nächste Hypothese lautet daher:

> H2c: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist die Teilnahme an Expertenkommissionen eine wichtige direkte Lobbying-Methode.

3.2.4 Parlamentarische Anlässe

Ein letztes Instrument des direkten Lobbyings sind Veranstaltungen wie beispielsweise parlamentarische Anlässe. Parlamentarische Anlässe oder Empfänge, auf denen sehr viele Personen anwesend sind, sind jedoch wenig effektiv für das eigentliche Lobbying, da mit den entsprechenden Personen nur selten ein vertieftes Gespräch zu einem Anliegen stattfindet (Leif & Speth 2006b, S. 26). Hingegen sind Anlässe gut zur Kontaktaufnahme und Kontaktpflege geeignet sowie förderlich für die Reputation einer Organisation, was im Hinblick auf spätere Anliegen wichtig sein kann (vgl. Kapitel 4.1.4 und 4.1.2) (Joos 2011, S. 180; Kampeter 2007, S. 221-222; Wehrmann 2007, S. 46). Hypothese 2d postuliert:

> H2d: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist das Organisieren von parlamentarischen Anlässen eine untergeordnete direkte Lobbying-Methode.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die verschiedenen direkten Lobbying-Methoden und Kontaktmöglichkeiten als gesamthaft sehr effektiv gelten (Baumgartner & Leech 1998, S. 156; Wehrmann 2007, S. 45) und daher lautet die übergeordnete Hypothese zum direkten Lobbying:

> H2: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe die direkten Lobbying-Methoden anwenden.

3.3 Indirektes Lobbying

Die indirekten Lobbying-Methoden sind dadurch gekennzeichnet, dass sie über Dritte Personen oder eine Organisation erfolgen (Jokinen 2000, S. 38). Das indirekte Lobbying wird

angewendet, um das direkte Lobbying zu unterstützten oder wenn das direkte Lobbying nicht den gewünschten Effekt hat. Ein persönliches Gespräch alleine reicht oftmals nicht, es braucht weitere Methoden. Es gibt zahlreiche indirekte Lobbying-Methoden: Interessenskoalitionen, Built-in Lobbyisten, Meinungsführer, Cross-Lobbying, Grassroots-Lobbying, Initiativen und Referenden, Wahlkampfhilfe sowie die Medien (Hrebenar & Morgan 2009, S. 31; Köppl 2008, S. 212-216; Mattle 2009, S. 15-17; Siegele 2007, S. 98; Washington Post 2012; Zaugg 2004, S. 203).

3.3.1 Interessenskoalitionen

Eine Interessenskoalition ist eine Allianz aus verschiedenen Interessengruppen, die sich für ein gemeinsames Anliegen oder Thema einsetzen. Es gibt viele Gründe, warum eine Koalition gebildet wird. So kann eine Koalition dem Anliegen mehr Gewicht und Schlagkraft verleihen und den Druck auf die Parlamentarier und die Verwaltung erhöhen (Harris 2005, S. 87; Hrebenar & Morgan 2009, S. 32; Showalter & Fleisher 2005, S. 119; Tydecks 2007, S. 114). Es kann gezeigt werden, dass ein Thema aktuell ist und eine Koalition verhilft dem Anliegen zu mehr Glaubwürdigkeit. Zudem kann eine konsistente Argumentation aufgebaut werden, die von allen Organisationen gebraucht wird. Durch die Zusammenarbeit kann ausserdem sowohl Zeit als auch Geld gespart werden. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Stärken der jeweiligen Organisationen kombiniert werden können. Damit stehen beispielsweise viel mehr Kontakte und ein grösseres Netzwerk zur Verfügung (Berry & Wilcox 2009, S. 157, 162; Hawkinson 2005, S. 81; Hrebenar & Morgan 2009, S. 32; Mahoney 2008, S. 168-169). Eine Allianz steigert zudem die Akzeptanz und die Einflussmöglichkeiten bei politischen Entscheidungsträgern und der Verwaltung (Bradley & Hall 2012, S. 343; Hojnacki 1997, S. 65; Köppl 2008, S. 213).

Es gibt jedoch auch Nachteile von Allianzen, so dass sich Organisationen jeweils je nach Anliegen entscheiden, ob sie einer solchen beitreten wollen. Mit einer Koalition gelingt es der einzelnen Organisation weniger, sich selber als Vertreter dieses Anliegens zu präsentieren (Hojnacki 1997, S. 62). Weil eine Interessenskoalition zuerst gebildet werden muss und dies einige Zeit beansprucht, können solche Koalitionen oft erst verzögert wirken und haben damit einen Nachteil gegenüber jenen Organisationen, die bereits von Beginn an aktiv sind (vgl. Kapitel 4.2.2) (Pijnenburg 1998, S. 308). Eine zu grosse Koalition ist ausserdem nicht unbedingt hilfreich, weil dann mehr Zeit für die Leitung und Koordination der Koalition nötig ist (Berry & Wilcox 2009, S. 159; McGrath 2005, S. 135). Trotz diesen Nachteilen überwiegen die Vorteile und Chancen, die sich durch das Bilden einer Allianz

ergeben. Interessenskoalitionen können einen entscheidenden Beitrag zur Effektivität und dem Erfolg einer Lobbying-Strategie beitragen (Galbraith 2007, S. 179; McGrath 2005, S. 123; Nownes 2006, S. 91; Tydecks 2007, S. 112; Wolpe 1990, S. 35). Aus der Literatur kann daher die erste Unterhypothese zu den indirekten Methoden abgeleitet werden:

H3a: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe Koalitionen bilden oder ihnen beitreten.

3.3.2 Built-in Lobbyisten

Built-in Lobbyisten sind jene Parlamentarier, die zusätzlich im Dienste einer Interessengruppe stehen. Im schweizerischen Milizsystem gehen die Parlamentarier meist noch einer anderen Tätigkeit nach. Dies hat zur Folge, dass die Interessenbindungen der Parlamentarier sowie deren Wissen in gewissen Bereichen ausgeprägter sind und somit engere Bindungen zu gewissen Themen, Branchen oder Unternehmungen bestehen (Mattle 2009, S. 18). Nicht alle Parlamentarier, die beispielsweise eine Funktion in einem Verband innehaben, betreiben zwingend auch Lobbying. Wenn ein Parlamentarier einer Organisation nur als Berater zur Seite steht, so betätigt er sich nicht als Lobbyist. Ein passives Lobbying übernimmt der Parlamentarier, wenn er als Informant agiert, und aktives Lobbying ist schliesslich, wenn der Parlamentarier die Interessen der Organisation aktiv gegenüber anderen Parlamentariern vertritt (Baeriswyl 2005, S. 49).

Eine Organisation, die einen Vertreter im Parlament sitzen hat, verfügt über verschiedene Vorteile. So können Anliegen direkt in die Kommissionen und ins Parlament eingebracht werden. Zudem haben solche Organisationen einen Informationsvorsprung, da der Parlamentarier sie direkt mit wichtigen Informationen versorgen kann. Für eine Interessengruppe kann es aber auch gefährlich sein, sich auf die Vertretung durch einen Parlamentarier zu verlassen, da dieser politisch unter Druck geraten kann. Ein solcher Fall hätte negative Auswirkungen auf die Interessengruppe (Markwalder 2005, S. 160-162).

In Deutschland hat eine Befragung ergeben, dass der Einfluss durch die Built-in Lobbyisten eher gering oder gar nicht vorhanden ist (Sebaldt 2002, S. 298). Die Ergebnisse können aber nicht ohne weiteres auf die Schweiz übertragen werden, da sich das Milizsystem der Schweiz deutlich vom Berufsparlament in Deutschland unterscheidet. Schweizer Politiker sehen das Built-in Lobbying als etwas an, das durchaus effektiv sein kann, da zwischen Politikern eher ein Vertrauensverhältnis besteht als zu einem Lobbyisten. Andererseits kann

es auch vorkommen, dass ein Politiker als Lobbyist nicht akzeptiert wird und das professionelle Lobbying bevorzugt wird (Zaugg 2004, S. 260). Hypothese 3b lautet:

> H3b: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist das Lobbying über einen Built-in Lobbyisten eine wichtige indirekte Lobbying-Methode.

3.3.3 Meinungsführer

Ein Meinungsführer ist eine Person, die einem Entscheidungsträger entweder inhaltlich oder persönlich nahesteht. Dies können beispielsweise Partei- oder Berufskollegen, Personen aus der gleichen Region oder persönliche Bekannte sein. Solche Personen können potentielle Barrieren beim Zugang zum Politiker sowie dessen Vorurteile abbauen. Meinungsführer geben ihre Informationen und Meinung weiter und verfügen dabei über eine hohe Glaubwürdigkeit (Köppl 2002, S. 222; Köppl 2008, S. 212; Siegele 2007, S. 98). Meinungsführer werden von Lobbyisten mit der Bitte angesprochen, dem Entscheidungsträger ein gewisses Anliegen näher zu bringen (Arntz 2004, S. 503).

Das indirekte Lobbying via Meinungsführer verspricht Erfolg, da der Politiker eher auf ihm nahestehende Personen hört als auf fremde Interessenvertreter (McGrath 2005, S. 116). Es wird als effektiv angesehen, wird jedoch nicht sehr häufig verwendet. Der Grund könnte darin liegen, dass Meinungsführer nicht ständig angefragt werden können (Berry 1977, S. 238-239). Wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben, können Built-in Lobbyisten in der Schweiz allenfalls zum Lobbying-Erfolg beitragen. Da die Interessengruppen deshalb über diese Parlamentarier an andere Politiker herantreten können, ist das Lobbying über Meinungsführer etwas weniger wichtig. Aus diesem Grund nimmt die Hypothese 3c folgendes an:

> H3c: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying sind Meinungsführer eine untergeordnete indirekte Lobbying-Methode.

3.3.4 Cross-Lobbying

Den Verbänden kommt in der Interessenvermittlung eine grosse Bedeutung zu. Beim Cross-Lobbying wird die wichtige Rolle der Verbände im politischen System genutzt. Dazu stehen zwei Wege zur Verfügung. In der ersten Variante wird Lobbying nicht direkt bei den Entscheidungsträgern betrieben, sondern innerhalb des Verbandes bei den Experten. Gelingt es, mit den eigenen Interessen die Verbandsexperten zu überzeugen, dann werden diese

Einzelinteressen (beispielsweise eines Unternehmens) später eventuell als Verbandsinteresse den Entscheidungsträgern weiter gegeben. Dieser Weg kann sinnvoll sein, wenn der zuständige Verwaltungsangestellte oder Politiker lieber direkt mit dem Verband Kontakt hat als mit einem einzelnen Mitglied. Die zweite Möglichkeit besteht darin, im Verband generell eine aktive Rolle zu spielen. Es kann zum Beispiel eine Funktion im Vorstand übernommen werden. Damit kann die Politik des Verbandes aktiv mitgestaltet werden. Mit dem Cross-Lobbying besteht die Möglichkeit, die eigene Ansicht den Politikern und der Verwaltung auf verschiedenen Wegen mitzuteilen und die Legitimation des Anliegens zu stärken, falls die Position vom Verband angenommen wird (Geiger 2006, S. 97-98; Köppl 2003, S. 115).

Das Cross-Lobbying führt nur über viele Umwege allenfalls zum Ziel. Daher gibt es bisher auch keine Aussagen wie effektiv das Cross-Lobbying ist. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das Instrument keinen zu grossen Anteil an einem erfolgreichen Lobbying hat. Der Aufwand, der für das Cross-Lobbying betrieben werden muss, ist eher gross und andere Methoden führen einfacher und schneller zum Ziel. Folglich lautet Hypothese 3d:

H3d: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist das Cross-Lobbying eine untergeordnete indirekte Lobbying-Methode.

3.3.5 Grassroots-Lobbying

In den USA ist das sogenannte Grassroots-Lobbying sehr verbreitet. Darunter ist ein breites Spektrum an Lobbying-Aktivitäten zu verstehen, die von den Bürgern ausgeübt werden, jedoch von Lobbyisten gestartet, unterstützt und organisiert werden. Dabei gibt es eine Reihe von möglichen Instrumenten: Massenhaft von Bürgern verfasste Briefe oder E-Mails an Politiker oder Telefonate an dieselben sowie Demonstrationen, Proteste und Boykotte. Die Idee hinter dem Grassroots-Lobbying ist, den gewählten Politikern zu zeigen, dass das Anliegen eine hohe Popularität aufweist, um damit Druck auszuüben (Goldstein 1999, S. 37; Hawkinson 2005, S. 84; Johnson 2012, S. 372; Kollman 1998, S. 8, 35; Köppl 2008, S. 215; Nownes 2006, S. 22).

Die Verbreitung des Grassroots-Lobbyings in den USA hat unter anderem mit den Eigenschaften des amerikanischen Wahlsystems zu tun. Die Politiker werden in einem Wahlkreis gewählt, so dass die Bürger jenes Wahlkreises grossen Druck auf ihren Abgeordneten ausüben können (Sebaldt 2007, S. 106). Obwohl Grassroots-Lobbying effektiv ist, ist es doch nur ein unterstützendes Instrument, das dazu gebraucht wird, die Effektivität des direkten Lobbyings zu erhöhen (Bradley & Hall 2012, S. 341; McGrath 2005, S. 97). In

der Europäischen Union ist das Grassroots-Lobbying nicht sehr verbreitet (Gardner 1991, S. 108; Mahoney 2008, S. 153).

In der Schweiz ist zum oben beschriebenen Grassroots-Lobbying wenig bekannt, es ist allerdings davon auszugehen, dass es weniger wichtig ist als in den USA. Trotzdem haben die Stimmberechtigten einen Einfluss auf das Lobbying. Dies geschieht aber nicht durch ordentliches Grassroots-Lobbying sondern durch das Referendum oder die Initiative (Kappeler 2004). Wenn eine Organisation glaubhaft mit dem Referendum drohen kann, bieten sich ihr Möglichkeiten, Änderungen durchzusetzen. Im Falle von Abstimmungen können Verbände zudem versuchen, durch Abstimmungsempfehlungen auf die Stimmbürger einzuwirken, um das gewünschte Resultat zu erhalten (Pigni 2010, S. 80; Schneider 1985, S. 20, 46). Daraus ergibt sich die nächste Unterhypothese zum indirekten Lobbying:

H3e: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying kann die Referendumsdrohung eine wichtige indirekte Lobbying-Methode sein. Das in den USA verbreitete Grassroots-Lobbying hingegen ist für ein erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz nicht von Bedeutung.

3.3.6 Wahlkampfhilfe

Eine weitere indirekte Lobbying-Methode ist die Unterstützung von Politikern im Wahlkampf. Dabei werden politische Parteien oder Kandidaten für ein politisches Amt von Unternehmen, Verbänden oder sonstigen Organisationen finanziell unterstützt (Köppl 2003, S. 119). Oft wird argumentiert, dass Organisationen den Wahlkampf von Politikern unterstützen, um später einfacher Zugang zu ihnen zu finden, jedoch nicht, weil sie sich erhoffen, dass der Politiker dann in ihrem Sinne abstimmen wird (Hrebenar 1997, S. 203; Nownes 2006, S. 80-81). Die empirischen Studien sind sich nicht einig darin, welchen Einfluss Wahlkampfspenden tatsächlich haben. Obwohl es Evidenz gibt, die einen erleichterten Zugang aufgrund von Spenden eher negiert (Hojnacki & Kimball 2001, S. 163), überwiegt die Meinung, dass Wahlkampfspenden den Organisationen helfen, Zugang zu Politikern zu finden (Grenzke 1989, S. 19; Nownes 2006, S. 80). Hingegen wird eher davon ausgegangen, dass der Einfluss der Spenden auf politische Entscheidungen gering ist (De Figueiredo 2002, S. 1; Grenzke 1989, S. 19; Hrebenar 1997, S. 207-208; Wright 1990, S. 433).

In einer Befragung in den USA, wo die finanzielle Unterstützung von Politikern aufgrund des teuren Wahlkampfes verbreitet ist, äussern sich die Lobbyisten bezüglich der

Wichtigkeit des Instruments vorsichtig. Es wird zwar oft verwendet, allerdings wird es als nicht besonders wichtig angesehen; andere Lobbying-Methoden und Instrumente seien viel wichtiger (Nownes 2006, S. 81). Für die private Finanzierung von Parteien und Wahlkampagnen gibt es in der Schweiz keine Vorschriften oder Einschränkungen und somit auch keine Transparenzregelungen (Greco 2011, S. 16-17). Es ist also nicht ersichtlich, welche Organisation welche Parteien oder Abstimmungskampagnen finanziell unterstützt. Somit ist auch der Einfluss von solchen Spenden schwierig abzuschätzen. Da Spenden jedoch besonders bei den bürgerlichen Parteien einen Grossteil der Einnahmen ausmachen (Linder 2005, S. 93), ist es denkbar, dass die Parteien und ihre Mitglieder dadurch beeinflusst werden können oder der Zugang erleichtert wird. Hypothese 3f nimmt daher an:

H3f: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist die Wahlkampfhilfe eine wichtige indirekte Lobbying-Methode.

3.3.7 Medien

Der Einfluss der Medien auf die verschiedenen Phasen des Politikprozesses ist gross. Die Medien verbreiten aufkommende Probleme und machen sie der Öffentlichkeit bekannt. Damit werden Meinungen geformt und grössere nationale Medien vermögen Druck auf Politiker auszuüben (Zaugg 2004, S. 187, 258). Trotzdem werden die Medien von Lobbyisten meist nur vorsichtig und als letztes Mittel eingesetzt, wenn Entscheidungsträger auf die vorgebrachten Argumente nicht eingehen (Müller & Zaugg 2005, S. 38). Der Einsatz der Medien stellt nicht die Hauptarbeit von Lobbyisten dar (Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 140, 142). Teilweise verzichten Lobbyisten gar ganz auf den Einsatz von Medien (Gallati 2005, S. 99; Maldaner 2003, S. 151).

In den Vereinigten Staaten ist die Nutzung der Medien für das Lobbying viel verbreiteter als in Europa. Dies kann mit der wichtigen Rolle des Grassroots-Lobbyings in den USA erklärt werden, bei dem die Medien ein wichtiger Faktor sind (Michalowitz 2007, S. 174). Da jedoch in der Schweiz das Grassroots-Lobbying nicht sehr verbreitet ist (vgl. Kapitel 3.3.5), ist auch die Wichtigkeit der Medien weniger ausgeprägt als in den USA und die Hypothese 3g lautet daher:

H3g: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist die Nutzung der Medien eine untergeordnete indirekte Lobbying-Methode.

Die verschiedenen indirekten Lobbying-Methoden variieren in ihrer erwarteten Bedeutung für den Erfolg des Lobbyings. Für effektiv werden insbesondere das Bilden von Allianzen sowie der Einsatz von Built-in Lobbyisten gehalten. Auch die Androhung eines Referendums und das Instrument der Wahlkampfhilfe können einen positiven Einfluss auf einen Lobbying-Erfolg ausüben. Hingegen sind die weiteren indirekten Methoden eher von untergeordneter Bedeutung. Trotzdem sind die indirekten Lobbying-Methoden allgemein unterstützend für die direkten Methoden. Besonders das Bilden von Allianzen kann bei den direkten Methoden, beispielsweise in einem persönlichen Gespräch, eine grosse Wirkung entfalten. Daher sind die indirekten Methoden als eine Ergänzung zu den direkten Lobbying-Methoden zu sehen und sicher hilfreich für ein erfolgreiches Lobbying, wie folgende Hypothese annimmt:

H3: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe die indirekten als Ergänzung der direkten Lobbying-Methoden anwenden.

4. Faktoren des Lobbyings

In diesem Kapitel werden die Faktoren des Lobbyings genauer betrachtet. Dabei können verschiedene Faktoren dem Lobbyisten zugeordnet werden, andere hingegen betreffen eher die Adressaten.

4.1 Lobbyist

Ein Faktor, der den Erfolg des Lobbyings beeinflussen kann, ist natürlich der Lobbyist selber. Dabei spielen die verschiedenen Anforderungen an den Lobbyisten eine entscheidende Rolle. Dazu gehört die Glaubwürdigkeit eines Lobbyisten, die in einem eigenen Unterkapitel behandelt wird. Natürlich spielen auch die Ressourcen, die einem Lobbyisten zur Verfügung stehen, eine wichtige Rolle für das Lobbying. Weiter sind die Kontakte und das Netzwerk, über das ein Lobbyist verfügt, von grosser Bedeutung. In der Neuen Politischen Ökonomie wird davon ausgegangen, dass Lobbying ein Tausch ist (vgl. Kapitel 2.2.3). Dazu braucht der Lobbyist Tauschgüter, die er den Adressaten anbieten kann. Diese Tauschgüter spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für ein erfolgreiches Lobbying.

4.1.1 Anforderungsprofil

In der Literatur werden unterschiedliche Anforderungsprofile für Lobbyisten mit unzähligen Beschreibungen aufgeführt. Es werden verschiedene fachliche Qualifikationen gefordert. So wird Fachwissen und Kompetenz auf dem Themengebiet von verschiedenen Autoren als wichtig angesehen (Born & Blöth 2004, S. 134; Leif & Speth 2006a, S. 111-112; Köppl 2007, S. 48; Müller & Zaugg 2005, S. 35; Strohmeier 2007, S. 67). Die Kompetenz des Lobbyisten wird besonders von den Lobbyierten als wichtig für ein gutes Lobbying betont (Gfs.bern & Burson-Marsteller 2011, S. 12). Weitere wichtige Qualifikationen sind die Sprachkompetenz und die Kommunikationsfähigkeiten. Ein Lobbyist muss fähig sein, komplexe Zusammenhänge in einfache Botschaften zu packen und zu vermitteln. In der Schweiz wie auch in der EU gehört auch das Beherrschen von verschiedenen Sprachen zu den Anforderungen (Gardner 1991, S. 134; Hellmüller & Michel 2005, S. 199; Lahusen & Jauss 2001, S. 118; Müller & Zaugg 2005, S. 35; Van Schendelen 2005, S. 265).

Eine der wichtigsten fachlichen Qualifikationen, um effektives Lobbying zu betreiben, ist die Kenntnis des politischen Systems (Jokinen 2000, S. 86; Timmerherm 2004, S. 114; Torrent 1993, S. 251; Washington Post 2012). Das Scheitern von Lobbying wird oft mit dem fehlenden Verständnis für die Politikprozesse und Abläufe erklärt (McGrath 2005, S. 93). Es

gibt verschiedene Gründe, warum die Kenntnis des politischen Systems für das Lobbying von Bedeutung ist. Einerseits wird in Kapitel 4.2.2 aufgezeigt, dass das richtige Timing, insbesondere das frühe Lobbying wichtig ist für einen Erfolg. Damit der Lobbyist rechtzeitig aktiv werden kann, ist die Kenntnis des Gesetzgebungsverfahrens und des Entscheidungsprozesses eine wichtige Voraussetzung (Joos 2011, S. 199-200; Schulz 2007, S. 29). Andererseits helfen Kenntnisse des politischen Systems bei der Entscheidung, welche Personen angesprochen werden (Buholzer 1998, S. 258-259; Jaatinen 1999, S. 19, Mack 2005, S. 343). Schliesslich ist die Kenntnis des politischen Systems wichtig, damit der Lobbyist in jeder Phase des Prozesses weiss, welche Argumente er einbringen muss (Burson-Marsteller 2009, S. 9).

Neben den fachlichen Qualifikationen spielen soziale Kompetenzen und persönliche Eigenschaften eine wichtige Rolle. Wer überzeugen will muss über Kreativität, Organisationstalent, Flexibilität, Einfühlungsvermögen, Charisma und Sozialkompetenz verfügen (Hellmüller & Michel 2005, S. 200; Jokinen 2000, S. 47; Müller & Zaugg 2005, S. 40; Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 160). Zudem sind diplomatisches Geschick, eine sympathische und freundliche Persönlichkeit, gute Umgangsformen sowie eine interessierte und offene Grundhaltung wichtig (Köppl 2007, S. 48; Schulz 2007, S. 29; Siegele 2007, S. 85; Zaugg 2004, S. 252). Ebenfalls von Bedeutung ist, dass der Lobbyist verschwiegen und Diskretion für ihn selbstverständlich ist (Sebaldt 2002, S. 292; Siegele 2007, S. 96). Schliesslich wird auch festgehalten, dass gute Instinkte für Lobbyisten von grosser Bedeutung sind (Washington Post 2012). Hypothese 4 fasst die Anforderungen an den Lobbyisten zusammen:

H4: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss ein Lobbyist sowohl über fachliche als auch soziale Kompetenzen verfügen.

4.1.2 Glaubwürdigkeit

Die Glaubwürdigkeit eines Lobbyisten oder der Interessengruppe hat ebenfalls Auswirkungen auf die Erfolgschancen des Lobbyings und wird teilweise als Grundvoraussetzung oder Schlüssel für ein erfolgreiches Lobbying gesehen (Born & Blöth 2004, S. 134; Buholzer 1998, S. 248; Strohmeier 2007, S. 67). Die Glaubwürdigkeit hängt zudem eng mit dem Vertrauen, der Ehrlichkeit, der Seriosität und der Transparenz und somit auch mit der Reputation des Lobbyisten und der Interessengruppe zusammen. So soll der ideale Lobbyist sowohl vertrauens- als auch glaubwürdig sein und zudem zuverlässig, seriös und ehrlich

(Wehrmann 2007, S. 48; Zaugg 2004, S. 252). Nicht nur der Lobbyist und die Interessengruppe, sondern auch die Informationen, die der Lobbyist verbreitet, müssen glaubwürdig sein (Lahusen & Jauss 2001, S. 104). Denn wer falsche Informationen verbreitet, der verwehrt sich den zukünftigen Zugang zu den entsprechenden Personen und schädigt seine Reputation (McGrath 2005, S. 52-53; Merkle 2003, S. 24). Somit ist die Ehrlichkeit im Lobbying von zentraler Bedeutung (Geiger 2006, S. 146; Köppl 2003, S. 109; Schulz 2007, S. 29; Wittenberg & Wittenberg 1989, S. 16; Zumpfort 2004, S. 160). Die Reputation einer Interessengruppe ist ein Faktor, der auf die Erfolgschancen des Lobbyings einwirkt und von der Glaubwürdigkeit beeinflusst wird (Liehr-Gobbers 2006, S. 187).

Die Glaubwürdigkeit und damit auch das Vertrauen und die Reputation sind wichtig, um Zugang zu Parlamentariern und der Verwaltung zu erhalten und um angehört zu werden (Berry & Wilcox 2009, S. 103-104). Besonders beim direkten Lobbying ist das Vertrauen in den Lobbyisten und die Interessengruppe von Bedeutung (Wehrmann 2007, S. 46). Wenn der Parlamentarier oder der Verwaltungsangestellte dem Lobbyisten vertraut, ist dies eine gute Voraussetzung für ein effektives Lobbying (Andres 2012, S. 362; Fasel 2005, S. 146). Der Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit ist folglich oft der Schlüssel zu einem Lobbying-Erfolg (Clive 2005, S. 294). In einer europäischen Studie bestätigen die Befragten die Wichtigkeit der Vertrauenswürdigkeit für einen Lobbying-Erfolg (Liehr-Gobbers 2006, S. 213-214, 231, 234).

Ebenfalls mit der Glaubwürdigkeit hängt die Transparenz zusammen. Diese ist ebenfalls wichtig für einen Lobbying-Erfolg und ist oft eine Voraussetzung, um mit verschiedenen Entscheidungsträgern diskutieren zu können. Der Lobbyist oder die Interessengruppe soll insofern transparent sein, als dass die Interessen nicht versteckt, sondern klar aufgezeigt werden. Damit weiss der Politiker oder Verwaltungsangestellte, was bei einem allfälligen Gespräch thematisiert wird (Burson-Marsteller 2009, S. 5, 8-9; Galbraith 2007, S. 179). Zur Transparenz gehört auch, dass alle wichtigen Informationen geteilt werden, auch die Argumente der Gegenseite (Wolpe 1990, S. 28-29). In den USA ist die Transparenz schon weiter fortgeschritten, so müssen Interessengruppen und Lobbyisten detailliert auflisten, für wen sie arbeiten und wie viel Honorar sie dafür erhalten, sowie eine Angabe zu den inhaltlichen Schwerpunkten der Interessensvertretung machen (Bradley & Hall 2012, S. 335; Joos 2011, S. 236; Sebaldt 2007, S. 107-108; Thunert 2003, S. 326).

Die Glaubwürdigkeit ist ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Lobbying, insbesondere beim direkten Lobbying. Sie entscheidet darüber, mit wem Politiker und Verwaltungsangestellte ein persönliches Gespräch oder sonstige Kontakte wahrnehmen

(Berry & Wilcox 2009, S. 103-104; Wehrmann 2007, S. 46). Zur Glaubwürdigkeit werden im Rahmen dieser Arbeit auch das Vertrauen, die Reputation, die Transparenz und die Ehrlichkeit gezählt, da all diese Konstrukte verwandt sind und auf die Glaubwürdigkeit einwirken. Hypothese 5 fasst die Erwartung zum Faktor Glaubwürdigkeit zusammen:

H5: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss ein Lobbyist glaubwürdig sein.

4.1.3 Ressourcen

Die Ressourcen, über die ein Lobbyist verfügt, sind ein weiterer Faktor, der die Erfolgschancen des Lobbyings beeinflussen kann. Einerseits sind dabei die finanziellen Ressourcen von zentraler Bedeutung. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob ein Lobbyist, dem mehr Geld zur Verfügung steht, erfolgreicher ist. Andererseits werden in diesem Kapitel auch die organisatorischen Ressourcen in der Form der Grösse einer Interessengruppe behandelt.

In den USA spielt Geld eine wichtige Rolle beim Lobbying, allerdings genügt Geld alleine nicht für ein erfolgreiches Lobbying (Clive 2005, S. 287). Nownes (2006, S. 96) zeigt, dass Lobbyisten, denen viel Geld zur Verfügung steht, eine höhere Chance haben, erfolgreich zu sein als Lobbyisten, die über weniger Geld verfügen. Dies hat verschiedene Gründe. Einerseits erleichtert Geld den Zugang zu Politikern, indem diese beispielsweise im Wahlkampf unterstützt werden. Andererseits erlaubt mehr Geld auch mehr Lobbying zu betreiben, indem mehr Lobbyisten beschäftigt werden, die sich mit einem bestimmten Geschäft befassen. Eine weitere Studie bestätigt, dass finanzielle Ressourcen einen positiven Einfluss auf die Erfolgschancen des Lobbyings haben (Liehr-Gobbers 2006, S. 187). Es gibt aber auch gegenteilige Ansichten, denen zufolge es keinen Zusammenhang zwischen den finanziellen Ressourcen der Interessengruppe und ihrem Erfolg gibt (Mahoney 2008, S. 198). Sicherlich sind finanzielle Ressourcen jedoch eine Voraussetzung, um professionelles Lobbying betreiben zu können (Van Schendelen 2006, S. 146).

Einige Autoren argumentieren, dass grössere Interessengruppen mit ihren Anliegen eher Chancen auf einen Erfolg haben als kleinere. Dies wird zum Teil mit den oben behandelten finanziellen Ressourcenunterschieden erklärt. Andererseits wird die höhere Professionalität von grösseren Interessengruppen als Erklärung herangezogen. Zudem weisen grosse Interessengruppen wie Verbände eine hohe Legitimität auf und sind eher anerkannt (Merkle 2003, S. 46; Zaugg 2004, S. 240-241). Ein Verband ist repräsentativer und vertritt

breitere Interessen als ein einzelnes Unternehmen, das eher unter dem Verdacht steht, Partikularinteressen zu verfolgen. Daher wird der Verband eher angehört (Pfeifer 1995, S. 82; Speth 2006, S. 101). Guéguen (2003, S. 139, 146) bestreitet hingegen, dass die Grösse eines Verbandes die Effektivität der Lobbying-Aktivitäten beeinflusst. Begründet wird dies damit, dass Verbände oft nur sehr generelle Anliegen und Standpunkte vertreten, die auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner aller Mitglieder beruhen. Solche Standpunkte seien aber nicht effektiv, um bestimmte Ziele zu erreichen. Generell betrachtet überwiegt die Meinung, dass die Grösse einer Interessengruppe einen positiven Effekt auf deren Erfolgschancen hat. Daher wird die folgende Hypothese abgeleitet:

H6: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe möglichst gross sein und über grosse finanzielle Ressourcen verfügen.

4.1.4 Kontakte und Netzwerk

„It's all about who you know" ist ein gängiges Sprichwort, wenn über das Thema Lobbying gesprochen wird (Mahoney 2008, S. 167). Obwohl durch die vorhergehenden Kapitel klar geworden sein sollte, dass auch andere Faktoren für das Lobbying von Bedeutung sind, wird doch deutlich, dass Kontakte eine wichtige Rolle spielen. Sowohl auf der europäischen Ebene wie auch in den USA sind Netzwerke und Beziehungen wichtig für ein effektives Lobbying (Buholzer 1998, S. 286-287; Mack 2005, S. 344).

Ein Netzwerk ist die Summe aller Einzelbeziehungen, die ein Lobbyist in seiner beruflichen Funktion zu verschiedenen Personen führt. Dazu können Verwaltungsangestellte, Parlamentarier, Journalisten, Bundesräte, Experten und viele weitere Personen zählen (Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 63). Ein solches Netzwerk an Kontakten muss bereits im Vorfeld des Lobbyings aufgebaut werden, damit die Kontakte nicht nur dann angesprochen werden, wenn sie gebraucht werden. Nur wenn der Lobbyist ein respektierter und gern kontaktierter Gesprächspartner ist, gelingt es ihm, effizient auf den Gesetzgebungsprozess einzuwirken (Buholzer 1998, S. 62; Fischer 2005, S. 110; Keim 2005, S. 424). Somit ist es wichtig, die Kontakte konstant zu pflegen, da dies hilft, um an sensible Informationen heranzukommen (Joos 2011, S. 53-54; Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 76). Besonders gut zur Kontaktpflege und zum Kontaktaufbau geeignet sind parlamentarische Anlässe (Sebaldt 2002, S. 289; Wehrmann 2007, S. 46). Zu einem guten Netzwerk gehört in der Schweiz auch, dass der Lobbyist einem Parlamentarier besonders nahe steht und dieser

ihm durch die Vergabe eines persönlichen Ausweises permanenten Zugang ins Bundeshaus verschafft (Bruderer 2005, S. 178-179).

Ein gutes Netzwerk ist aus verschiedenen Gründen sehr wichtig und beeinflusst die Wirksamkeit anderer Faktoren und Lobbying-Methoden. So ist ein Netzwerk hilfreich beim Bilden von Allianzen und Koalitionen und hilft dadurch indirekt ebenfalls, die Erfolgschancen des Lobbyings zu erhöhen (Geiger 2006, S. 111; Siegele 2007, S. 100). Weiter ist ein gutes Netzwerk wichtig für den Lobbyisten, um über Informationen zu verfügen (Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 38).[5] Um diese Informationen zu erhalten ist das Netzwerk des Lobbyisten beim Monitoring von grosser Hilfe (Bender & Reulecke 2004, S. 38; Geiger 2006, S. 109). Schliesslich ist ein Netzwerk an Kontakten nützlich, um Zugang zu Politikern und Verwaltungsangestellten zu erhalten und damit die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch zu erhalten. Ein gutes Netzwerk soll diesbezüglich gar hilfreicher sein als Wahlkampfspenden oder andere finanzielle Zuwendungen (Baeriswyl 2005, S. 63; Kersh 2012, S. 354). Aus diesen Gründen lautet Hypothese 7:

H7: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying müssen Lobbyisten über ein breites Kontaktnetzwerk verfügen.

4.1.5 Tauschgüter

Wie in Kapitel 2.2.3 dargestellt, kann Lobbying als Tausch beschrieben werden. Dabei spielen die Tauschgüter eine entscheidende Rolle. Im Folgenden werden jene Tauschgüter behandelt, die die Lobbyisten den Politikern und der Verwaltung anbieten können. Dabei handelt es sich um Informationen, Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung, Stimmen, monetäre Leistungen und Legitimation (Buholzer 1998, S. 54-55).

<u>Information</u>

Das Tauschgut Information ist sehr dominant in der Literatur und wird von vielen Autoren und Studien als besonders wichtig eingeschätzt (vgl. beispielsweise Buholzer 1998, S. 227-228; Gfs.bern & Burson-Marsteller 2011, S. 7; Liehr-Gobbers 2006, S. 178; Müller & Zaugg 2005, S. 37; Zaugg 2004, S. 260). Dabei wird Information auch als Währung, die zur Erlangung von Einfluss nötig ist, bezeichnet (Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 109).

[5] In Kapitel 4.1.5 wird noch genauer ausgeführt, warum solche Informationen wichtig für ein erfolgreiches Lobbying sind.

Insbesondere für Politiker im Milizsystem der Schweiz wird es immer schwieriger, sich über die ansteigende Anzahl der zunehmend komplexeren Geschäfte ein Bild zu machen. Daher liefern Lobbyisten den Politikern Informationen, damit diese ihren Informationsbedarf decken können (Gallati 2005, S. 83). Da Politiker wiedergewählt werden wollen, müssen Informationen für Politiker der Erhöhung der Wahlchancen dienen. Dabei ist vor allem die Information über Auswirkungen von politischen Entscheidungen auf die Wähleranteile wichtig (Buholzer 1998, S. 98-99). Auch für die Verwaltung können die Informationen von Lobbyisten sehr hilfreich sein. Die Informationen werden geschätzt, da diese kostengünstiger sind als diejenigen, die die Verwaltungsangestellten selber beschaffen müssen (Buholzer 1998, S. 102; Pfeifer 1995, S. 81). Besonders das direkte Lobbying wird durch die Verwendung von guten Informationen effektiver (Andres 2012, S. 361). Gemäss Markwalder (2005, S. 171) hängt der Erfolg des Lobbyings unter anderem von der Qualität und der Ausgewogenheit der Information ab. Dies unterstreicht noch einmal die Wichtigkeit des Tauschgutes Information. Damit den Adressaten des Lobbyings das Tauschgut Information bereitgestellt werden kann, braucht es vorgängig das Monitoring und somit die Beobachtung und Analyse der relevanten Themen (Liehr-Gobbers 2006, S. 173).

Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung

Das Tauschgut Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung umfasst die Androhung von Streiks, Boykotten oder Liefersperren. Durch diese Aktivitäten hat ein Verband oder ein Unternehmen wirtschaftliche Macht. Zudem wirken sich diese Aktivitäten auf Bürger und Wähler aus, die sich in der Folge gegen die Regierung und die verantwortlichen Politiker stellen. Aufgrund dieser möglichen Auswirkungen versuchen Politiker, solche Konflikte zu vermeiden, indem sie die Forderungen der Interessengruppe erfüllen. Damit der Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung einen Einfluss auf politische Entscheidungen hat, muss die Organisation eine Breitenwirkung und politischen Druck erzeugen können. Dies wiederum gelingt vor allem Spitzenverbänden oder grossen Branchengruppen. Für die Lobbyisten jener Organisationen oder Branchen kann der Einsatz dieses Tauschgutes somit zum Erfolg führen (Zaugg 2004, S. 178-179). Ob das Tauschgut Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung zu einem Lobbying-Erfolg beiträgt oder nicht, hängt also wesentlich von der lobbyierenden Interessengruppe ab (Purtschert 2005, S. 445).

Stimmen

Eine Organisation kann das Tauschgut Stimmen direkt einsetzen, indem sie ihre Mitglieder auffordert, bestimmte Politiker zu wählen (oder nicht zu wählen) oder indem sie Abstimmungsparolen oder Empfehlungen herausgibt. In der Schweiz ist zudem die Referendumsfähigkeit einer Organisation von grosser Bedeutung. Damit kann ein Verband eine politische Entscheidung in Frage stellen oder mit einer Initiative selber ein Thema zur Abstimmung bringen (vgl. auch Kapitel 3.3.5) (Buholzer 1998, S. 99; Zaugg 2004, S. 182). Auch bei diesem Tauschgut hängt ein erfolgreicher Einsatz von der Art der Organisation ab. Diese muss über genügend Stimmkraft verfügen oder die Fähigkeit haben, glaubhaft Stimmen mobilisieren zu können (Purtschert 2005, S. 445).

Monetäre Leistungen

Unter dem Tauschgut monetäre Leistungen werden eine Reihe von Abgeltungen und Geschenken zusammengefasst. So kann einem Parlamentarier eine Position innerhalb des Verbandes mit finanzieller Abgeltung angeboten werden. Weitere monetäre Leistungen sind Geschenke, Einladungen, Wahlkampfunterstützung und Spendengelder für Parteien bis hin zur Bestechung und Korruption (Zaugg 2004, S. 181). Der Übergang von einem Geschenk hin zur Bestechung ist fliessend und von der Wahrnehmung des Betrachters abhängig (Buholzer 1998, S. 232-233). Somit ist bei Geschenken vorsichtig vorzugehen, denn ein Geschenk kann sowohl den Empfänger als auch den Lobbyisten in ein schlechtes Licht rücken (Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 77). Politiker und Verwaltungsangestellte reagieren gemäss eigenen Angaben mit Ablehnung auf das Anbieten von monetären Anreizen wie Geld oder Positionen. Kleine Geschenke und Einladungen zu Informationsanlässen werden hingegen angenommen. Ob diese Geschenke allerdings einen Einfluss ausüben ist nicht klar (Müller & Zaugg 2005, S. 37). Der Einsatz des Tauschgutes monetäre Leistungen ist abhängig von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Organisation (Zaugg 2004, S. 181).

Legitimation

Eine Interessengruppe kann das Tauschgut Legitimation nur dann einsetzen, wenn sie repräsentativ genug ist, um von Politikern und Verwaltungsangestellten als zuständiger Vertreter einer bestimmten Gruppe oder Branche anerkannt zu werden. Es gibt einerseits die politische Legitimation, mit denen den Politikern und der Verwaltung die Unterstützung für eine Massnahme zugesichert wird. Andererseits zielt die funktionale Legitimation darauf ab, nicht praktikable Lösungen zu verhindern. Dieses Tauschgut kann beispielsweise im

vorparlamentarischen Prozess, während dem Vernehmlassungsverfahren oder in Expertenkommissionen eingesetzt werden (Zaugg 2004, S. 183-184). Wenn die Organisation ein Anliegen geschlossen vertreten kann, dann kann das Tauschgut Legitimation bei Parlamentariern und der Verwaltung durchaus einen Einfluss haben. Jedenfalls werden Stellungnahmen von grösseren Interessensverbänden mehr Gewicht verliehen als eine einzelne Stellungnahme (Zaugg 2004, S. 266-267).

Die Hypothese zu den Tauschgütern lautet:

> H8: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe den Adressaten Tauschgüter zur Verfügung stellen. Besonders das Tauschgut Information ist für ein erfolgreiches Lobbying von grosser Bedeutung. Je nach Art der Organisation können auch die Tauschgüter Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung, Stimmen und Legitimation erfolgreich eingesetzt werden. Das Tauschgut monetäre Leistungen hat jedoch keine Bedeutung für ein erfolgreiches Lobbying.

4.2 Adressaten

Obwohl ein erfolgreiches Lobbying sehr stark von den Faktoren rund um den Lobbyisten abhängig ist, hat auch die Wahl der Adressaten Auswirkungen auf die Erfolgschancen. Einerseits ist es bei den Adressaten von Bedeutung, wer angesprochen wird, andererseits spielt der Zeitpunkt des Lobbyings eine entscheidende Rolle. Somit geht es darum, die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt zu kontaktieren.

4.2.1 Richtiger Ansprechpartner

Bei der Wahl des richtigen Ansprechpartners sind zwei Aspekte von Bedeutung: Die Wahl der hierarchischen Stufe und die Entscheidung, ob eher politische Gegner oder Alliierte lobbyiert werden. Eine weitere Möglichkeit bietet das Lobbying der Personen, die sich noch keine abschliessende Meinung zum Thema gebildet haben. Diesen Fragen sind verschiedene Studien nachgegangen, mit teilweise unterschiedlichen Resultaten. Austen-Smith und Wright (1994, S. 26-29) befinden, dass alle drei möglichen Zielgruppen lobbyiert werden sollen. Es werden also Gegner und Unentschiedene lobbyiert, was intuitiv logisch ist, wenn bedenkt wird, dass Lobbyisten versuchen, die Gegenseite zu schwächen und gleichzeitig die

Unterstützung für ihr Anliegen zu stärken. Es werden aber trotzdem auch jene Personen lobbyiert, die schon auf der Seite des Lobbyisten stehen. Dies geschieht, um den Einfluss von gegnerischen Lobbying-Aktivitäten auszugleichen (*counteractive lobbying*). Crombez (2002) unterscheidet nach den verschiedenen Phasen des Politikprozesses. In der Initiativ- und der vorparlamentarischen Phase sei es optimal, jene Personen zu lobbyieren, deren Präferenzen ähnlich den eigenen seien, während es in der parlamentarischen Phase mehr Sinn mache, die zentralen Politiker zu lobbyieren. Eine andere Studie besagt, dass nur Organisationen, die über genügend Ressourcen verfügen, alle drei Zielgruppen lobbyieren sollten. Falls aber die Ressourcen beschränkt sind, dann haben jene Personen Priorität, die das Anliegen unterstützen (Hojnacki & Kimball 1998). Allgemein gilt, dass Gegner die letzte Priorität haben beim Lobbyieren, da deren Meinung vermutlich selbst durch die grössten Anstrengungen und Bemühungen nicht mehr geändert werden kann (Hrebenar 1997, S. 111; Mack 2005, S. 343). Zudem kann festgestellt werden, dass die Kontakte mit Parlamentariern, die hinter einem Anliegen stehen sehr viel häufiger sind als Kontakte mit Unentschlossenen (Bradley & Hall 2012, S. 340).

Ein weiterer Faktor des richtigen Ansprechpartners ist die hierarchische Stufe des Adressaten. So ist es bei den direkten Lobbying-Methoden sinnvoll, sich von unten nach oben zu arbeiten. Diese Methode wird *bottom-up* Lobbying genannt. Es wird nicht zuerst der höchste Verwaltungschef angesprochen, sondern es wird jener Mitarbeiter kontaktiert, der mit dem Anliegen vertraut ist und an der Ausarbeitung des entsprechenden Entwurfes oder ähnlichem arbeitet (Galbraith 2007, S. 167; Gardner 1991, S. 133; Köppl 2003, S. 124; Michalowitz 2004, S. 62; Siegele 2007, S. 20). Denn jene Person, die den Entwurf schreibt oder ausarbeitet, verfügt über einen grossen Einfluss auf das Geschäft (Buholzer 1998, S. 279). Aus der Argumentation ergibt sich folgende Hypothese zum richtigen Ansprechpartner:

> H9: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss der richtige Ansprechpartner lobbyiert werden. Dabei bieten sich vor allem Personen an, die mit dem Anliegen übereinstimmen oder solche, die sich noch nicht entschieden haben sowie hierarchisch tiefergestellte Personen (*bottom-up* Lobbying).

4.2.2 Zeitpunkt

Der richtige Zeitpunkt beim Lobbyieren ist wichtig, beziehungsweise ein Vorsprechen zur falschen Zeit wirkungslos (Merkle 2003, S. 64). Grundsätzlich gilt die Faustregel, je früher das Lobbying beginnt, desto grösser sind die Erfolgschancen. Diese Regel wird beispielsweise

in Buholzers Befragung (1998, S. 257-258) bestätigt. Auch Webb-Jackee (2011) kommt zum Schluss, dass ein frühes Einwirken noch vor Beginn des offiziellen Gesetzgebungsprozesses Einfluss haben kann. Ein weiteres Indiz für die Wichtigkeit des frühen Einwirkens ist der Befund, dass 80% des Inhaltes eines Entwurfes in die endgültige Fassung übernommen werden. Es ist daher sinnvoll, bereits während oder vor der Entwurfsphase zu lobbyieren (Mazey & Richardson 1993, S. 83). Zudem ist die Person, die den Entwurf schreibt, oft auf Informationen angewiesen, womit sich die Möglichkeit bietet, dass Lobbyisten ihre Vorschläge und Ideen einbringen (Lahusen & Jauss 2001, S. 94). Das frühzeitige Lobbying setzt voraus, dass Themen rechtzeitig erkannt werden. Somit ist das Monitoring eine wichtige Voraussetzung für ein frühzeitiges Lobbying (Speth 2004, S. 171).

Lobbying in einer frühen Phase ist wirkungsvoll, da eine Einflussnahme und allfällige Korrekturen in einer späteren Phase schwieriger durchzusetzen sind. Wenn das Geschäft bereits im Parlament behandelt wird, können nur noch Kleinigkeiten geändert werden. Korrekturen in einer frühen Phase sind hingegen einfacher zu erreichen, da die Meinungen noch nicht gefestigt sind (Sebaldt 2002, S. 288-289; Vondenhoff & Busch-Janser 2008, S. 134; Zaugg 2004, S. 271, 275). Es ist also sinnvoll, bereits vor dem Vernehmlassungsverfahren zu lobbyieren. Kontakte zu den Parlamentariern hingegen sind erst in der Vorbereitung auf die erste Kommissionssitzung zu einem Geschäft zu knüpfen (Gallati 2005, S. 92-93).

Eine interessante Phase für das Lobbying stellt das Vernehmlassungsverfahren dar. Dort können Verbände und Organisationen ihre schriftlichen Stellungnahmen zu einer geplanten politischen Entscheidung abgeben (Baeriswyl 2005, S. 50). Es gibt den Organisationen die Chance, in der vorparlamentarischen Phase Einfluss auf die Meinungsbildung auszuüben (Markwalder 2005, S. 155). Im Tourismussektor hat eine Befragung ergeben, dass zwei Drittel der Verbände an diesen offiziellen Vernehmlassungsverfahren teilnehmen. Allerdings ist die Effektivität der Mitwirkung fraglich, die Wirkung wird als eher bescheiden beschrieben (Müller & Zaugg 2005, S. 37-38; Zaugg 2004, S. 272).

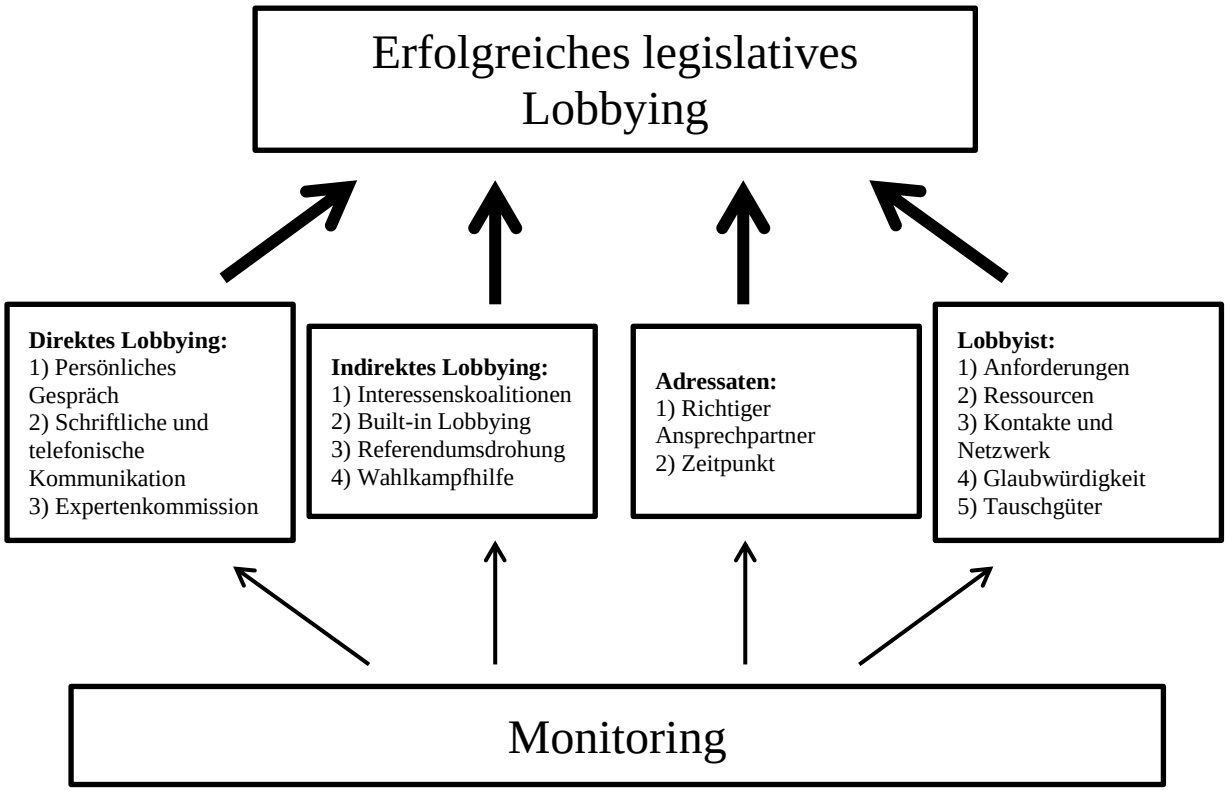
Das frühe Lobbying kann allerdings auch Nachteile mit sich bringen. Wenn bereits früh mit dem Lobbying begonnen wird, so werden der Lobbyist und seine Absichten schneller sichtbar. Ausserdem ist es aufwendig, bereits früh mit der Einflussnahme zu beginnen (Van Schendelen 2005, S. 260). Während ein frühes Lobbying trotz diesen Nachteilen sehr wichtig und einflussreich ist, so sollte ein Geschäft dennoch durch alle Phasen des Gesetzgebungsprozesses begleitet werden (Burson-Marsteller 2009, S. 9; Vondenhoff &

Busch-Janser 2008, S. 134). Besonders in der Phase der Umsetzung, wenn Verordnungen zum Gesetz erlassen werden, ergeben sich wieder Möglichkeiten für ein effektives Lobbying (Zaugg 2004, S. 271-272). Gesetze enthalten meist Ermessensspielräume und müssen ausgelegt werden, folglich kann der Lobbyist versuchen, diesen Prozess zu beeinflussen (Merkle 2003, S. 65). Es gibt somit verschiedene Möglichkeiten während des Gesetzgebungsprozesses, in denen sich den Lobbyisten die Chance bietet, erfolgreich einzuwirken.

H10: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss das Lobbying möglichst früh ansetzen, idealerweise bereits in der Vorbereitungsphase.

In den vorhergehenden Kapiteln wurden alle direkten und indirekten Methoden sowie die verschiedenen Faktoren des Lobbyings vorgestellt und die Hypothesen dazu formuliert. Eine Übersicht zu allen Hypothesen ist im Anhang B zu finden. Abbildung 3 gibt eine zusammenfassende Übersicht zu den Methoden und Faktoren, welche gemäss den Hypothesen für ein erfolgreiches legislatives Lobbying wichtig sind.

Abbildung 3: Wirkungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

5. Empirisches Vorgehen

In Kapitel 3 und 4 sind die Methoden des Lobbyings sowie verschiedene Faktoren beschrieben und Hypothesen abgeleitet worden, die in einem nächsten Schritt geprüft werden. Dies geschieht anhand eines qualitativen Verfahrens. Für eine quantitative Untersuchung der Thematik in der Schweiz existieren bisher keine Daten, die verwendet werden könnten. Eine selbständige Erhebung von Daten durch die Gestaltung eines Fragebogens, der an Entscheidungsträger und Lobbyisten verschickt wird und deren Antworten erfasst und analysiert werden, könnte im Anschluss an die Ergebnisse dieser qualitativen Arbeit interessant sein und spannende Resultate liefern. Allerdings bietet sich im vorliegenden Fall zunächst eine qualitative Untersuchung an, um erste Aussagen zu den wichtigen Faktoren und Methoden eines erfolgreichen Lobbyings zu erhalten. Zudem werden die Qualität und die Tiefe der Aussagen, die durch eine qualitative Untersuchung gewonnen werden können, als wichtiger beurteilt als eine breite Untersuchung (Zaugg 2004, S. 40).

Um zu überprüfen, ob die in den Hypothesen hervorgehobenen Faktoren und Methoden des Lobbyings in der Schweiz tatsächlich wichtig sind für ein erfolgreiches legislatives Lobbying, werden Interviews durchgeführt. Befragt werden sowohl Parlamentarier wie auch Angestellte der Bundesverwaltung, die als Adressaten des Lobbyings wertvolle Informationen und Sichtweisen liefern können. Des Weiteren werden aber auch Lobbyisten interviewt, um eine Einsicht in die Welt der Praktiker des Lobbyings zu erhalten. Damit wird ein umfassendes Bild des Lobbyings in der Schweiz gewährleistet. Die Interviews werden der Methode des problemzentrierten Interviews folgen. Darunter ist eine offene und halbstrukturierte Befragung zu verstehen. Diese Interviewform wurde gewählt, da die Befragten selbständig zu Wort kommen sollen und um ein möglichst offenes Gespräch zu erreichen. Die Offenheit des Interviews bietet verschiedene Vorteile. Der Interviewer kann sicherstellen, dass er von den Befragten verstanden wurde und die Befragten können ihre subjektiven Perspektiven und Meinungen äussern, ohne durch vorgegebene Antwortalternativen eingeschränkt zu sein. Die Interviewten sind in der Regel ehrlicher, reflektierter, genauer und offener als bei einem Fragebogen oder einer geschlossenen Interviewtechnik. Trotz der Offenheit ist das Interview zentriert auf die Problemstellung der Arbeit, welche während der Interviews immer wieder berücksichtigt wird. Dazu wird ein Interviewleitfaden (siehe Anhang C-E) erarbeitet, der auf den gewonnenen Erkenntnissen der Kapitel 3 und 4 sowie den Hypothesen basiert. Dieser Interviewleitfaden wird während der Gespräche immer wieder angesprochen und leitet die Befragten auf bestimmte Fragestellungen hin (Mayring 2002, S. 67-69).

Die Interviews werden in drei Teile gegliedert. Nach dem Gesprächseinstieg werden zu Beginn des Interviews allgemeine Sondierungsfragen gestellt. Anschliessend folgt die spezifische Sondierung, die den Hauptteil des Interviewleitfadens ausmacht. Dabei werden diejenigen Themenaspekte angesprochen, die für die Fragestellung wesentlich sind. Ein weiterer Teil der Interviews sind schliesslich die ad-hoc Fragen, die im Leidfaden nicht vorgesehen sind, sich aber während des Gesprächs aufdrängen und für die Fragestellung ebenfalls wichtig sind (Flick 2007, S. 211; Mayring 2002, S. 69-70).

Das problemzentrierte Interview ist für die vorliegende Fragestellung passend, da es sich für eine theoriegeleitete Forschung eignet. Die Aspekte der vorhergehenden Analyse der Literatur, die in den Hypothesen zusammengefasst werden, können somit im Interview berücksichtigt werden. Zudem können durch die teilweise Standardisierung der Interviews anhand des Leitfadens, Vergleiche zwischen den Interviews gezogen werden. Damit lassen sich die Ergebnisse besser auswerten (Mayring 2002, S. 70).

Damit die Interviews ausgewertet werden können, muss das Interviewmaterial festgehalten werden. Dazu wird bei den Interviewten die Erlaubnis für eine Tonbandaufzeichnung eingeholt (Mayring 2002, S. 70). Noch vor der Interpretation der Interviews müssen diese nicht nur dokumentiert, sondern auch aufbereitet werden. Das aufgezeichnete Interview muss demzufolge verschriftet werden. Dafür gibt es verschiedene Transkriptionssysteme, wobei für diese Arbeit nur so viel und so genau transkribiert wird, wie es die Fragestellung erfordert. Denn eine zu genaue Transkription nimmt viel Zeit in Anspruch, die sinnvoller in die darauffolgende Interpretation der Interviews investiert werden kann (Flick 2007, S. 379-380). Daher wird keine wörtliche Transkription der Interviews angefertigt, sondern auf die alternative Aufbereitungsmethode des zusammenfassenden Protokolls zurückgegriffen. Dabei wird nicht alles Gesagte im Protokoll festgehalten. Beim zusammenfassenden Protokoll wird das Allgemeinheitsniveau des Interviewmaterials zuerst vereinheitlicht und dann schrittweise höher gesetzt. So verringert sich der Umfang des Materials mit steigendem Abstraktionsniveau, da verschiedene Aussagen gebündelt oder fallen gelassen werden können (Mayring 2002, S. 94-95).

Bei der Auswahl der Interviewpartner wird auf verschiedene Aspekte geachtet. So werden sowohl Adressaten als auch Absender des Lobbyings befragt, um verschiedene Perspektiven zum Lobbying zu vereinen. Dies ermöglicht eine umfassende Beurteilung der Faktoren und Methoden des erfolgreichen Lobbyings in der Schweiz. Bei den Adressaten werden sowohl Parlamentarier als auch Angestellte der Bundesverwaltung interviewt, da beide Gruppen lobbyiert werden. Bei den Politikern werden Mitglieder unterschiedlicher

Parteien und Richtungen sowie National- und Ständeräte befragt. Zudem sollen einige der interviewten Politiker zusätzlich Präsidenten eines Verbandes oder Mitglieder eines Verwaltungsrates sein, womit die Perspektive von sogenannten Built-in Lobbyisten in die Analyse miteinbezogen werden kann. Bei den Angestellten der Bundesverwaltung werden Personen berücksichtigt, die in ihrer Arbeit tatsächlich in Kontakt mit Lobbyisten kommen, damit relevante Aussagen zu den entsprechenden Themen möglich sind. Schliesslich wird bei der Auswahl der zu interviewenden Lobbyisten darauf geachtet, dass sie eine möglichst langjährige Tätigkeit als Lobbyist vorweisen können. Dies ist von Bedeutung, da sie somit über verschiedene Lobbying-Erfolge und Nicht-Erfolge verfügen und dadurch wertvolle Informationen bezüglich der relevanten Faktoren und Methoden beisteuern können. Generell wird bei der Auswahl der Interviewpartner darauf geachtet, dass verschiedene Politikbereiche abgedeckt werden. Daher werden Politiker, die in verschiedenen Kommissionen Einsitz haben, Verwaltungsangestellte von unterschiedlichen Bundesämtern sowie Lobbyisten, die vielfältige Anliegen vertreten, für die Interviews berücksichtigt. Auch diese Berücksichtigung von unterschiedlichen Politikbereichen dient dem Zweck, ein möglichst umfassendes Bild des erfolgreichen Lobbyings in der Schweiz aufzeigen zu können.

Insgesamt wurden elf Interviews durchgeführt, darunter fünf mit Lobbyisten, drei mit Parlamentariern und drei mit Angestellten der Bundesverwaltung. Ausserdem hat ein weiterer Parlamentarier die Fragen aus Zeitgründen schriftlich beantwortet. Somit stehen für die Analyse die Aussagen von insgesamt sieben Adressaten und fünf Absendern des Lobbyings zur Verfügung. Unter den Lobbyisten befinden sich eine Lobbyistin eines Wirtschaftsverbandes (Interview 1), ein Lobbyist einer NGO (*non-governmental organisation)* (Interview 2), ein Lobbyist im Bereich der Energiepolitik (Interview 3), ein Lobbyist, der in einer Agentur verschiedene Themen vertritt (Interview 4), sowie ein Lobbyist im Bereich der Gesundheitspolitik (Interview 5). Bei den Adressaten wurden Parlamentarier der vier grossen Parteien befragt. Darunter befinden sich ein Nationalrat der SVP (Interview 6), ein Ständerat der FDP (Interview 7), ein Ständerat der CVP (Interview 8)[6] sowie eine Nationalrätin der SP (Interview 9). Schliesslich wurden auch Angestellte der Bundesverwaltung befragt und zwar einerseits ein Berater eines Bundesrates (Interview 10), eine Person, die im nahen Umfeld eines Bundesrates tätig ist (Interview 11), sowie die Kommunikationschefin eines Bundesamtes (Interview 12).

[6] Die Fragen wurden schriftlich beantwortet.

6. Analyse

Die Interviews haben spannende Aussagen zu den verschiedenen Methoden und Faktoren des Lobbyings geliefert. Im Anhang gibt es für jedes Interview eine Tabelle mit den Hauptaussagen zu den jeweiligen Methoden und Faktoren (vgl. Anhang F-Q). Für die Analyse der Interviews in diesem Kapitel wird auf diese Aussagen zurückgegriffen. Die Aussagen aus den Interviews führen zu einer Tendenz für jede Methode und jeden Faktor. Gemäss dieser Tendenz wird schliesslich entschieden, ob eine Hypothese abgelehnt werden muss oder nicht.

6.1 Monitoring

Mit dem Monitoring wird sichergestellt, dass Themen rechtzeitig erkannt werden und somit eine frühzeitige Reaktion möglich ist (vgl. Kapitel 3.1). Darum wird mit der Hypothese 1 erwartet, dass das Monitoring eine Voraussetzung für die eigentlichen Lobbying-Aktivitäten darstellt.

Eine Form von Monitoring wird von allen befragten Lobbyisten durchgeführt. Dazu werden beispielsweise alle Vorstösse der beiden Räte geprüft, die Politlandschaft generell überwacht oder die relevanten Themen durch ein Medien-Monitoring beobachtet. Es werden auch spezielle Tools der jeweiligen Organisationen verwendet, die für den Zweck des Monitorings eingerichtet wurden. Das Monitoring nimmt viel Zeit in Anspruch, weshalb es teilweise einer externen Firma übertragen wird. Die befragten Lobbyisten betonen alle den Nutzen des Monitorings und damit auch die Gründe für die Wichtigkeit dieser Methode. Das Monitoring wird dazu genutzt, keine wichtigen Termine zu verpassen und um rechtzeitig für das Lobbying bereit zu sein. Bei den Verbänden hilft das Monitoring, frühzeitig eine Position festzulegen, damit der Verband anschliessend gerüstet ist für das Lobbying. Der erste Grund für die Wichtigkeit des Monitorings liegt also in der Früherkennung von relevanten Themen und darin, auf diese gut vorbereitet zu sein. Ein weiterer Nutzen des Monitorings liegt darin, dass die Lobbyisten durch das Monitoring wichtige Informationen zu den jeweiligen Themen erhalten. Wie in Kapitel 6.4.5 noch aufgezeigt wird, sind auch Informationen ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Lobbying.

Es zeigt sich, dass das Monitoring für die Lobbyisten wichtig ist, um für die eigentlichen Lobbying-Aktivitäten gut vorbereitet zu sein. Dies verdeutlicht folgende Aussage eines Lobbyisten: *„Das Monitoring ist absolute Grundlagenarbeit. Es ist die Grundlage für jede spätere Lobbying-Aktivität. Ohne Monitoring funktioniert das Lobbying nicht“*

(Interview 2). Die Aussagen der befragten Lobbyisten entsprechen den Erwartungen aus der Theorie. Das Monitoring stellt eine Voraussetzung für die eigentlichen Lobbying-Aktivitäten dar. Folglich kann die Hypothese 1 stehen gelassen werden.

6.2 Direkte Lobbying-Methoden

Die verschiedenen direkten Lobbying-Methoden wurden in den Interviews unterschiedlich beurteilt. Die Hypothesen zu den einzelnen Methoden werden in den jeweiligen Unterkapiteln beantwortet. Die übergeordnete Hypothese, gemäss jener die direkten Lobbying-Methoden für einen Erfolg angewendet werden müssen, wird am Ende des Kapitels diskutiert.

6.2.1 Persönliches Gespräch

In der Theorie wird das persönliche Gespräch als Schlüssel des Lobbyings betrachtet und als wichtigste Methode beschrieben. Die logische Konsequenz daraus ist die Hypothese 2a, wonach das persönliche Gespräch eine wichtige Methode ist, um erfolgreich zu lobbyieren. Das persönliche Gespräch wurde in den Interviews von allen befragten Personen als sehr wichtig für ein erfolgreiches Lobbying eingestuft. Die Wichtigkeit des persönlichen Gesprächs wird deutlich, wenn Lobbyisten es beispielsweise als das *„A und O“* des Lobbyings (Interview 5), als *„erste Wahl“* (Interview 2) oder als *„wichtigste Methode“* (Interview 1) bezeichnen. Wie die Analyse der weiteren Methoden und Faktoren noch zeigen wird, ist diese Einigkeit unter den Befragten nicht selbstverständlich. Somit kann die Bedeutung des persönlichen Gesprächs nicht genug betont werden. Gespräche werden sowohl mit bereits bekannten Kontakten geführt, aber auch zum Kennenlernen des Gegenübers wird das persönliche Gespräch gebraucht. Die Wichtigkeit des persönlichen Gesprächs bei noch unbekannten Lobbyisten wird auch von einigen Adressaten betont. Des Weiteren eignet sich ein Gespräch für die Pflege von Beziehungen. Mehrheitlich finden Gespräche zwischen Parlamentariern und Lobbyisten während den Sessionen statt. Das persönliche Gespräch wird von den Adressaten des Lobbyings geschätzt, da es effizient, angenehm und hilfreich sei. Es bringt die Möglichkeit mit sich, Fragen zu stellen und dient somit einem besseren Verständnis des Anliegens. Allerdings gibt es auch Situationen in denen auf ein persönliches Gespräch verzichtet wird. Insbesondere wenn der Zeitdruck der Parlamentarier zu hoch ist, können andere Methoden des Lobbyings sinnvoller sein.

Bezüglich der Vorgehensweise in einem Gespräch wurden sowohl von den Lobbyisten wie auch von einigen Adressaten interessante Aussagen gemacht. Aus Sicht der

Parlamentarier ist es wichtig, dass die zentralen Argumente genannt werden und das Anliegen sachlich dargestellt wird. Ausserdem sollte die Argumentation in kurzer und prägnanter Form erfolgen. Die Lobbyisten versuchen diese Erwartungen zu erfüllen, indem sie die Mitteilung der Argumente als zentrales Element eines Gespräches beurteilen. Die Reduktion der Komplexität und eine kurze Argumentation sind weitere Punkte, die von den Lobbyisten betont werden. Des Weiteren werden nicht nur die Vorteile aufgezählt, sondern auch die Argumente der Gegenseite erwähnt. Je nach Zielperson kann ein Gespräch unterschiedlich erfolgen, da die Argumente an die entsprechende Person angepasst werden.

Insgesamt wird die Bedeutung des persönlichen Gesprächs für das erfolgreiche Lobbying deutlich. Ein erfolgreiches Lobbying ohne persönliche Gespräche ist nicht vorstellbar. Die Gespräche sind sehr wichtig für den Lobbying-Erfolg, da sie eine Diskussion ermöglichen und die Adressaten des Lobbyings Fragen stellen können. Somit konnte Evidenz für die Hypothese 2a gefunden werden.

6.2.2 Schriftliche und telefonische Kommunikation

Das Schreiben von Briefen und E-Mails sowie das Führen von Telefonaten für das Lobbying werden in der Literatur als wirksam bezeichnet. Demzufolge sind die schriftliche und telefonische Kommunikation wichtige direkte Lobbying-Methoden für ein erfolgreiches Lobbying (H2b). In den Interviews wird die schriftliche Kommunikation per E-Mail zwar als wichtige Lobbying-Methode bezeichnet, aber die E-Mails werden von der Mehrheit als nicht besonders effektiv beurteilt. Erklärt werden kann dies beispielsweise durch folgende Aussage: *„Das E-Mail erachte ich als nicht sehr wirkungsvoll. Es wird sehr schnell gelöscht und verschwindet“* (Interview 9). Die Flut an E-Mails trägt sicher ihren Teil dazu bei, dass diese schnell gelöscht werden und somit keinen bleibenden Eindruck hinterlassen. Auch unpersönliche E-Mails, die an eine Vielzahl von Personen verschickt werden, werden als nicht effektiv angesehen. E-Mails von Organisationen oder Personen, die ein Parlamentarier nicht kennt, werden kaum beachtet. Dies zeigt, dass es wichtig ist, dass sich Lobbyist und Adressat vor dem eigentlichen Lobbying kennengelernt haben. Das E-Mail ist aber trotz diesen Nachteilen ein beliebtes Korrespondenzinstrument, insbesondere zwischen den Sessionen. Somit kann das E-Mail durchaus sinnvoll sein, zum Beispiel zur Klärung von konkreten Fragen. Die Vertreterin des Wirtschaftsverbandes hebt zudem die Schnelligkeit dieser Methode als Vorteil hervor.

Die schriftliche Kommunikation per Brief als Lobbying-Methode wird als weniger wichtige und effektive Methode eingeschätzt. Gründe dafür sind die E-Mail- und Briefflut,

sowie der Aufwand für einen Brief, auf den der Lobbyist meist keine Rückmeldung erhält. Trotzdem sind Briefe weiterhin sehr verbreitet, insbesondere um die Wichtigkeit und Relevanz eines Anliegens zu betonen, eine gewisse Verbindlichkeit zu schaffen, die Koalitionsbreite zum Ausdruck zu bringen sowie um den Bundesrat zu kontaktieren.

Obwohl die schriftliche Kommunikation per E-Mail oder Brief also einige Vorteile hat, so ist es doch keine effektive Methode für ein erfolgreiches Lobbying. Mit einem E-Mail oder einem Brief werden die Adressaten kaum von einem Anliegen überzeugt. Es kann jedoch zur Unterstützung der sonst angewendeten Methoden durchaus hilfreich sein, was auch die jeweiligen Vorteile erklärt. Somit kann insgesamt festgehalten werden, dass die schriftliche Kommunikation zwar teilweise eine ergänzende Lobbying-Methode sein kann, sie jedoch alleine wenig zu einem Lobbying-Erfolg beiträgt.

Die telefonische Kommunikation hingegen wird von den meisten Lobbyisten als wichtige Methode eingeschätzt und auch die Adressaten sehen sie als effizient und hilfreich an. Ein Telefonat wird von den Lobbyisten häufig genutzt, beispielsweise anstelle eines persönlichen Gespräches oder für kleine Erkundigungen. Besonders für den Austausch mit Alliierten und persönlichen Kontakten ist das Telefonat wichtig. Ein Telefonat hat ausserdem ähnliche Vorteile wie das persönliche Gespräch. Es bietet dem Parlamentarier oder Verwaltungsangestellten die Möglichkeit, Fragen zu stellen und dadurch die Sachlage besser zu verstehen. Zur Stärkung der Position eines Parlamentariers kann ein Telefonat sehr effektiv sein, jedoch weniger, um jemanden von einer gegenteiligen Position zu überzeugen. Gemäss den Angaben der Parlamentarier ist der Einfluss von Lobbyisten aber generell selten so gross, dass sie ihre Meinung komplett ändern.

Die telefonische Kommunikation als direkte Lobbying-Methode wird von den Befragten als effektiv eingeschätzt. Ein Telefonat kann eine ähnliche Wirkung entfalten wie ein persönliches Gespräch. Allerdings ist es nicht ganz so erfolgreich, vor allem da Anrufe eher geeignet sind, wenn sich der Lobbyist und sein Gesprächspartner bereits kennen.

Insgesamt konnte somit nur teilweise Evidenz für die Hypothese 2b gefunden werden. Einerseits wird die schriftliche Kommunikation doch eher überraschend als weniger effektiv und weniger wichtig für ein erfolgreiches Lobbying eingeschätzt, andererseits entspricht die telefonische Kommunikation den theoretischen Erwartungen und gilt als wichtige Methode für ein erfolgreiches Lobbying. Gründe für die ablehnende Haltung bezüglich der schriftlichen Kommunikation sind die generelle Brief- und E-Mail-Flut, mit der Parlamentarier und Verwaltungsangestellte konfrontiert sind. Ausserdem hat der Lobbyist bei einem Brief oder einem E-Mail keine direkte Reaktion im Gegensatz zum Telefon oder dem

persönlichen Gespräch. Somit ist es durchaus plausibel, dass die schriftliche Kommunikation weniger effektiv ist und eher eine ergänzende Methode darstellt.

6.2.3 Expertenkommissionen

Von einer Teilnahme an einer Expertenkommission wird erwartet, dass sie eine wichtige direkte Lobbying-Methode ist (H2c), weil dort die Vorarbeit für politisch tragfähige Lösungen geleistet wird. Die Lobbyisten sind sich uneinig bezüglich der Wichtigkeit der Expertenkommissionen für das Lobbying. Die Interessensorganisationen haben keinen Einfluss darauf, ob sie eingeladen werden oder nicht, insofern steht den Lobbyisten diese Methode in der Regel nicht zur Verfügung. Wenn die betreffende Organisation aber eingeladen ist, wird es als eine gute Methode eingeschätzt. Gründe dafür sind eine gewisse Pfadabhängigkeit im Gesetzgebungsprozess und die Wahrnehmung, dass eine frühere Beeinflussung besser ist (vgl. Kapitel 6.4.7). Allerdings wird von einem Lobbyisten die Position vertreten, dass eigene Expertisen wichtiger sind, da die Positionen der Expertenkommission im Verlauf des Gesetzgebungsprozesses nebensächlich werden können. Von den Verwaltungsangestellten und den Parlamentariern wird die Expertenkommission gesamthaft als eine effektive und einflussreiche Form des Lobbyings betrachtet. Dies kann damit begründet werden, dass Expertenkommissionen vor allem bei Themen eingesetzt werden, bei denen noch keine Einigkeit besteht und somit keine Lösung in Sicht ist. Mit der Expertenkommission will der Bundesrat eine breit abgestützte Lösung erreichen, womit die Weichen für den Gesetzgebungsprozess oft gestellt werden. Dabei wird jedoch betont, dass oft nur grosse und wichtige Verbände zu Expertenkommissionen eingeladen werden und es somit für kleinere Interessengruppen keine relevante Methode darstellt.

Obwohl Expertenkommissionen also nicht von den Interessensorganisationen und den Lobbyisten selber als Methode eingesetzt werden können und grosse Verbände einen Vorteil haben, gilt die Methode als effektiv, sobald die Teilnahme gesichert ist. Daher ist es von Vorteil, wenn eine Interessensgruppe in der Kommission vertreten ist. Die Hypothese 2c kann somit unterstützt werden.

6.2.4 Parlamentarische Anlässe

In der Theorie wird den parlamentarischen Anlässen kein grosser Stellenwert zugeordnet, sie sind für ein erfolgreiches Lobbying kaum von Bedeutung (H2d). Sowohl Lobbyisten als auch Adressaten halten fest, dass ein sehr grosses Angebot an parlamentarischen Anlässen besteht.

Die Bedeutung der Anlässe für das Lobbying wird jedoch als eher gering eingeschätzt. Meist finden keine Gespräche zu einem Anliegen statt, sondern die Kontaktpflege steht im Vordergrund. Ein Parlamentarier beurteilt die Anlässe folgendermassen: *„Es besteht eine Inflation an Anlässen und nicht alle Anlässe sind gut“* (Interview 7). Weitere Aussagen beinhalten, dass Anlässe nur einen geringen Einfluss auf die Meinungsbildung ausüben und generell unterschiedlich in ihrer Wirkung sind. Lobbyisten bezweifeln, ob mit solchen Anlässen Meinungen gebildet oder verändert werden können und betrachten diese Veranstaltungen eher als soziale Anlässe zur Beziehungspflege und Imagearbeit des Verbandes. Die Bedeutung solcher Anlässe ist auch aufgrund des grossen Angebotes eher gering. Allenfalls können parlamentarische Anlässe einen Einfluss haben, wenn die Veranstaltung mit einem Vortrag oder einer Diskussion verbunden ist und sachlich fundierte Argumente geliefert werden. Die Kommunikationschefin eines Bundesamtes schätzt Anlässe hingegen als sehr einflussreich ein, weil Anlässe gemeinsam von der Verwaltung und der Wirtschaft veranstaltet werden können und so den „Kitt“ zwischen den beiden Akteuren bilden. Zudem kann die Verwaltung an solchen Anlässen ihre Anliegen repräsentieren und ihr Netzwerk festigen.

Trotz der Einzelaussage, wonach Anlässe einflussreich seien, bleibt es fraglich, ob solche Veranstaltungen die Meinung von Parlamentariern wirklich beeinflussen. Schliesslich überwiegt gerade bei den Parlamentariern, aber auch den Lobbyisten klar die Meinung, dass parlamentarische Anlässe weniger wichtig für ein erfolgreiches Lobbying sind. Die Hypothese 2d, wonach das Veranstalten von parlamentarischen Anlässen eine untergeordnete Rolle für ein erfolgreiches Lobbying spielt, kann somit nicht abgelehnt werden.

Die übergeordnete Hypothese 2 drückt aus, dass für ein erfolgreiches Lobbying die Anwendung der direkten Lobbying-Methoden notwendig ist. In den Interviews wurde einige Evidenz für diese Hypothese gefunden. Dies ist insbesondere auf das persönliche Gespräch als fundamentaler Bestandteil jeder erfolgreichen Lobbying-Strategie zurückzuführen. Aber auch der telefonische Kontakt sowie die Teilnahme an Expertenkommissionen tragen dazu bei, dass den direkten Lobbying-Methoden eine grosse Bedeutung für ein erfolgreiches Lobbying zukommt. Allerdings gibt es auch einige Einschränkungen zur Hypothese. So ist beispielsweise die schriftliche Kommunikation als Methode nicht besonders effektiv. Auch das Veranstalten von parlamentarischen Anlässen trägt nur wenig zu einem erfolgreichen Lobbying bei.

6.3 Indirekte Lobbying-Methoden

Die indirekten Lobbying-Methoden werden ähnlich wie die direkten Methoden zuerst einzeln besprochen. Dazu werden die Aussagen aus den verschiedenen Interviews gesammelt und analysiert sowie die jeweiligen Hypothesen beantwortet. Am Schluss des Kapitels wird die übergeordnete Hypothese 3 besprochen. Diese postuliert, dass für ein erfolgreiches Lobbying die indirekten Lobbying-Methoden als Ergänzung zu den direkten Methoden angewendet werden müssen.

6.3.1 Interessenskoalitionen

Für die Bildung einer Interessenskoalition werden in der Literatur verschiedene Vorteile aufgezählt. Daher geht die Hypothese 3a davon aus, dass für ein erfolgreiches Lobbying das Bilden von Interessenskoalitionen eine wichtige indirekte Lobbying-Methode darstellt. Das Bilden von Allianzen und Koalitionen wird von allen befragten Lobbyisten wenn immer möglich angewendet und als sehr wichtig für ein erfolgreiches Lobbying bewertet. Gründe dafür sind die breitere Abstützung und Legitimation, die ein Anliegen durch eine Allianz von mehreren Organisationen erhält. Eine Allianz verhilft also zu mehr Gewicht. Mit einer Koalition kann stärker aufgetreten werden und die verschiedenen Allianzpartner können sich untereinander absprechen und besser organisieren. Die Bildung von Allianzen wird auch folgendermassen erklärt: „*Die meisten Lobbys sind alleine zu schwach, das heisst sie müssen Allianzen bilden. Somit ist es fast ein nötiges Instrument*“ (Interview 5). Allerdings gibt es auch gewisse Anliegen, die ein Unternehmen oder eine Interessengruppe ohne Allianzpartner besser vertreten kann. Dies ist sinnvoller, wenn die eigene Position in der Koalition zu sehr verwässert wird. Einzig um der Allianz willen sollten also nicht zu viele Kompromisse eingegangen werden. Zudem macht eine Koalition nur dann Sinn, wenn sich der Lobbyist und seine Interessengruppe auf die anderen Allianzpartner verlassen können.

Bei den Adressaten zeigt sich ein etwas uneinheitlicheres Bild, besonders bei den Parlamentariern. Die beiden befragten Parlamentarier der SVP und der CVP sind eher skeptisch bezüglich Koalitionen. Sie sehen keine Verbesserung der Effektivität des Lobbyings durch Koalitionen, sondern sogar eher eine Verschlechterung. Der befragte SVP-Nationalrat wird nicht gerne von einer Allianz angesprochen; wenn hingegen mehrere Organisationen unabhängig voneinander an ihn herantreten, hat dies eine stärkere Wirkung. Auch für den Berater eines Bundesrates macht es keinen Unterschied, ob er von einer einzelnen Organisation oder einer Allianz angesprochen wird. Für die übrigen Adressaten des Lobbyings sind Koalitionen eine effektive Methode, wie folgende Aussage aufzeigt:

„Koalitionen haben klar mehr Einfluss als eine einzelne Organisation. Wenn mehrere Organisationen zusammenarbeiten, werden sie als wichtigerer und stärkerer Player wahrgenommen und haben dadurch mehr Gewicht“ (Interview 11). Sowohl von der Verwaltung wie auch von der SP-Nationalrätin und dem FDP-Ständerat werden Allianzen stärker wahrgenommen. Die SP-Nationalrätin wünscht zudem ausdrücklich, dass sich Organisationen zusammenschliessen, da dadurch mehr Druck aufgebaut werden kann.

Für die Lobbyisten steht es ausser Frage, dass Interessenskoalitionen eine wichtige und effektive Methode sind, um erfolgreich zu lobbyieren. Die Adressaten sind sich darin nicht ganz einig, aber es gibt eine Mehrheit, die die Effektivität der Methode betont und einer Allianz mehr Gewicht gibt als einer einzelnen Organisation. Daher kann die Hypothese 3a unterstützt werden. Trotzdem sollten sich Lobbyisten bewusst sein, dass es Parlamentarier gibt, die es nicht schätzen, wenn eine Allianz zu geschlossen auf sie zugeht.

6.3.2 Built-in Lobbyisten

Gemäss den theoretischen Erwartungen hat das Engagement von sogenannten Built-in Lobbyisten einen positiven Einfluss auf die Erfolgschancen des Lobbyings (H3b). Diese Erwartungen werden von den Parlamentariern ganz oder zumindest teilweise bestätigt. Die betreffenden Parlamentarier hätten Einfluss, es sei eine effektive Methode und eine wichtige Einflussgrösse. Die Vorteile des Built-in Lobbyings, die auch den Einfluss der Parlamentarier erklären, sind die besseren Kenntnisse des Built-in Lobbyisten gegenüber seinen Ratskollegen, die dadurch verbesserte Argumentation und das grössere Gewicht, das sie in der Folge erhalten. Weitere Vorteile von Built-in Lobbyisten sind, dass der Lobbyist und die Interessensorganisation durch den Parlamentarier einen Sitz in der Kommission haben. Der Parlamentarier kann wichtige Informationen liefern, die dem Lobbyisten ansonsten nicht zugänglich wären, und er kann Anliegen in die Kommission einbringen. Während die Lobbyisten all diese Vorteile ebenfalls betonen, bleibt es trotzdem eine Methode, die von den befragten Lobbyisten nicht angewendet wird und nur von einer Person als sehr effektive Methode beurteilt wird. Dies könnte damit zu tun haben, dass durch die Skandalisierung der Nebenmandate gewisser Parlamentarier die Zurückhaltung etwas grösser geworden ist und die Einflussversuche weniger offensichtlich gemacht werden als früher. Zudem gibt es eine Reihe von Nachteilen, die bei den Lobbyisten zu überwiegen scheinen. Dazu gehören der Vorwurf eines „gekauften“ Parlamentariers, weniger Glaubwürdigkeit und Überparteilichkeit und damit auch ein geringer Wirkungskreis. Zudem ist die Methode eher alt und scheint an

Bedeutung zu verlieren. Während der Lobbyist früher nur mit seinem Netzwerk und Kontakten mit Parlamentariern erfolgreich sein konnte, reicht dies heute nicht mehr aus.

Es scheint, dass der Einbezug eines Built-in Lobbyisten also in einzelnen Fällen wirkungsvoll sein kann, während er in anderen Situationen keinen Sinn macht. Der Einfluss hängt sicher auch damit zusammen, welcher Parlamentarier die Sache einer Interessengruppe vertritt. Ist es ein bekannter und anerkannter, ist die Wirkung wahrscheinlich grösser als bei einem eher unbekannten Parlamentarier. Die Hypothese 3b kann somit weder unterstützt, noch vollständig abgelehnt werden. Es gilt, dass die Methode der Built-in Lobbyisten durchaus sehr viele Vorteile hat, aber genauso kann es Nachteile mit sich bringen. Sicher ist jedoch, dass der Einsatz eines Built-in Lobbyisten alleine nicht für einen Lobbying-Erfolg ausreicht. Die positive Einschätzung der Methode durch die Adressaten des Lobbyings kann vielleicht damit erklärt werden, dass nicht erfolgreiche Built-in Lobbyisten weniger auffallen und somit auch nicht als solche wahrgenommen werden und in Erinnerung bleiben.

6.3.3 Meinungsführer

Meinungsführer gelten in der Literatur als eine einflussreiche Methode, um an Parlamentarier zu gelangen. Es ist jedoch eher umständlich und weil in der Schweiz mit den Built-in Lobbyisten bereits Parlamentarier an andere herantreten können, wird davon ausgegangen, dass Meinungsführer für ein erfolgreiches Lobbying in der Schweiz eine untergeordnete indirekte Lobbying-Methode darstellen (H3c).

Die Methode, über einen Meinungsführer an den Parlamentarier zu gelangen und dadurch Einfluss zu nehmen, wird von drei der befragten Lobbyisten gebraucht. Die Vorteile liegen darin, dass Meinungsführer mehr Einfluss haben als ein Lobbyist, dass der Zugang erleichtert ist und dass ein Meinungsführer ein Anliegen glaubwürdiger und sympathischer machen kann. Allerdings wird die Methode von anderen Lobbyisten auch als umständlich und aufwendig beschrieben. Daher wird die Methode wohl vor allem gebraucht, wenn der Zugang zum Adressaten anders nicht möglich ist. Als Meinungsführer werden von den befragten Lobbyisten beispielsweise Kantonsregierungen, persönliche Bekannte, berühmte Persönlichkeiten aber auch Partei- oder Fraktionskollegen angesprochen.

Unter den befragten Parlamentariern hat sich keiner negativ über diese Methode geäussert. Stattdessen könne das Lobbying über Meinungsführer effektiv und wirksam sein, da meist die gleichen Ziele angestrebt würden und ein gewisses Grundvertrauen zur Person vorhanden sei. Beim befragten Ständerat der FDP hat vor allem die Kantonsregierung einen Einfluss, während andere Meinungsführer zwar angehört werden, aber deren Willen nicht

zwingend umgesetzt wird. Gemäss der Aussage des befragten SVP-Nationalrates beschränkt sich das Lobbying über Meinungsführer auf Einzelfälle.

Gesamthaft betrachtet, kann die Hypothese 3c, wonach der Einsatz von Meinungsführern für ein erfolgreiches Lobbying von untergeordneter Bedeutung ist, eher verworfen werden. Zwar wird die Methode nicht von allen Lobbyisten eingesetzt, aber es wurde von keinem der Befragten ausgesagt, dass sie nicht wirkungsvoll sein kann. Insofern kann der Aufwand also in bestimmten Fällen durchaus lohnenswert sein. Wann dies der Fall ist und wie das Lobbying über Meinungsführer am ehesten zum Erfolg führt, müsste weiter untersucht werden. Als besonders effektiv könnte sich das Lobbyieren von Ständeräten über die Kantonsregierung erweisen.

6.3.4 Cross-Lobbying

Gemäss den theoretischen Erwartungen spielt das Cross-Lobbying nur eine untergeordnete Rolle für ein erfolgreiches Lobbying (H3d), da der Aufwand dafür sehr gross ist. Zum Lobbying innerhalb eines Verbandes konnten nicht alle Befragten eine Aussage machen. Insbesondere bei den Parlamentariern und der Verwaltung gibt es wenig Aussagen, da diese im Normalfall nicht damit konfrontiert werden, sondern erst die geschlossene Position eines Verbandes vernehmen. Gerade jene Lobbyisten, die einen Verband vertreten, halten diese Methode für wichtig, da sich der Verband auf eine Position einigen muss. Wenn der Verband von der eigenen Position überzeugt werden kann, ist dies ein erster Erfolg. Auch andere Lobbyisten halten die Methode für effizient, da es den Lobbyisten eine Verdoppelung der Einflussmöglichkeiten bietet. Allerdings sei es besonders bei grossen Unternehmen wichtig, dass sie weiterhin auch ausserhalb des Verbandes ihre Anliegen vertreten. Der Vertreter der NGO empfindet das Cross-Lobbying als eher unbedeutend.

Das Cross-Lobbying innerhalb eines Verbandes kann für ein erfolgreiches Lobbying also sehr wichtig sein. Wenn es gelingt, dass der Verband die eigene Position oder ein Anliegen übernimmt, dann ist das Anliegen gestärkt. Die Hypothese 3d, wonach das Cross-Lobbying nur eine untergeordnete Rolle spielt, muss abgelehnt werden, da die meisten befragten Lobbyisten, diese Methode als wichtig und effizient bezeichnet haben. Allerdings ist das Cross-Lobbying eine eher umständliche Methode und das Lobbying wird nicht alleine dadurch, sondern erst durch die Anwendung weiterer Methoden erfolgreich.

6.3.5 Grassroots-Lobbying

Das Grassroots-Lobbying ist vor allem in den USA verbreitet. Die Annahme für die Schweiz hingegen lautet, dass es für ein erfolgreiches Lobbying keine Rolle spielt. Stimmbürger können allerdings anders Einfluss nehmen und zwar stellt die Referendumsdrohung eine wichtige Interventionsmöglichkeit für Lobbyisten dar (H3e). Von den befragten Lobbyisten wird die Methode des Grassroots-Lobbyings nicht verwendet, es ist also keine in der Schweiz übliche Methode. Gemäss einem der befragten Lobbyisten kann sie zwar effektiv sein, allerdings ist es wichtig, dass die Instrumentalisierung nicht gespürt wird. Gründe, die für die fehlende Relevanz des Grassroots-Lobbyings genannt werden, sind das politische System der Schweiz sowie die Effektivität des direkten Lobbyings. Es sei jedoch möglich, dass das Grassroots-Lobbying in Zukunft an Bedeutung gewinnen werde. Bei den Adressaten haben nicht alle eine Aussage zum Grassroots-Lobbying gemacht, da nicht alle damit in Berührung gekommen sind. Auch dies zeigt, dass die Methode nicht sehr verbreitet ist. Allerdings geben einige Befragte zu bedenken, dass das Grassroots-Lobbying auch schon Erfolg gehabt hat und es durchaus Einfluss haben kann, wenn gespürt wird, dass ein Anliegen in der Bevölkerung grossen Zuspruch findet. Besonders Demonstrationen können etwas ausmachen und erfolgreich sein. Massen-E-Mails aus der Bevölkerung hingegen lösen eher einen Abwehrreflex aus und werden schnell gelöscht. Bei der Verwaltung wird das Grassroots-Lobbying eher als Druckmittel und daher weniger effektiv wahrgenommen, allerdings ist das Grassroots-Lobbying auch eher an Parlamentarier gerichtet. Gesamthaft betrachtet hat das Grassroots-Lobbying in der Schweiz bisher keine grosse Bedeutung. Das politische System der Schweiz bietet den Bürgern genügend andere Mitwirkungskanäle.

Eher von Bedeutung als das Grassroots-Lobbying ist der Einfluss von referendumsfähigen Gruppen. Sowohl Lobbyisten wie Verwaltungsangestellte bestätigen, dass referendumsfähige Gruppen einen grossen Einfluss haben. Bei der Verwaltung finden solche Interessensgruppen mehr Gehör und haben dadurch einen grossen Einfluss. Aber auch in der parlamentarischen Phase sind Gruppen, die glaubhaft mit einem Referendum drohen können, einflussreich. Die Wichtigkeit solcher Gruppierungen wird auch dadurch begründet, dass sie eher an runde Tische, zu Expertenkommissionen und Verhandlungen eingeladen werden als andere Gruppen. Somit wurde Evidenz gefunden, die die Hypothese 3e stützt. Referendumsfähige Gruppen können durch das Androhen eines Referendums Zugeständnisse herausholen und haben somit einen grossen Einfluss. Das Grassroots-Lobbying hingegen spielt für ein erfolgreiches Lobbying in der Schweiz keine Rolle.

6.3.6 Wahlkampfhilfe

Die indirekte Lobbying-Methode der Wahlkampfhilfe kann einer Interessengruppe helfen, einfacheren Zugang zu Politikern zu finden. Daher lautet die Erwartung, dass die Wahlkampfhilfe eine effektive indirekte Lobbying-Methode für ein erfolgreiches Lobbying ist (H3f). Von den befragten Lobbyisten nutzt keiner die Methode der Wahlkampfhilfe für das Lobbying. Am ehesten werden Gelder in Abstimmungskampagnen investiert, die der jeweiligen Organisation wichtig sind. Aber keiner der Verbände oder Lobbyisten unterstützt Parteien oder einzelne Politiker finanziell. Abgesehen von einem Lobbyisten wird die Methode der Wahlkampfhilfe dennoch als wichtig eingeschätzt, da Spenden einen Einfluss hätten. Dieser Einfluss sei zwar nicht zwingend so direkt, dass durch eine Spende eine Meinung übernommen werde, aber es erleichtere beispielsweise den Zugang zu einer Partei. Zudem haben Parteien, die Spenden erhalten, die Möglichkeit, mehr Personal einzustellen. Von einem der Lobbyisten wird die Ansicht vertreten, dass Spenden wenig Einfluss hätten, da Parlamentarier den Aspekt der Spenden von ihrer politischen Position trennen könnten.

Interessant sind die Aussagen der Parlamentarier, die den Einfluss von Parteispenden oft bestätigen, jedoch nicht bei der eigenen Person. Es gibt also einen Einfluss von Spenden dadurch, dass eine Partei mit mehr Geld mehr Möglichkeiten hat. Allerdings beeinflussen Spenden die eigene Position nicht. Es wird damit argumentiert, dass nur wenige Personen innerhalb der Partei wissen, woher das Geld kommt. Dieses Argument wird aber auch gekontert, indem festgehalten wird, dass Parlamentarier durchaus wissen, aus welchen Branchen ihre Partei Spenden erhält, und dass daher solche Spenden einflussreich sind. Der Einfluss von Spenden auf Abstimmungskampagnen wird von den Befragten besonders betont, wobei auch festgehalten wird, dass es einen gewissen Grenzwert gibt.

Obwohl die befragten Lobbyisten beziehungsweise ihre Organisationen die Methode der Wahlkampfhilfe nicht einsetzen, ist es dennoch eine effektive Methode des Lobbyings. Der Einfluss auf die Parteien und Parlamentarier ist zwar nicht direkt, aber es ist doch davon auszugehen, dass Spenden einen Einfluss auf die Positionierung einer Partei oder zumindest auf den Zugang zu einer Partei und ihren Mitgliedern ausüben. Dies bestätigen die Adressaten des Lobbyings, auch wenn alle betonen, dass es auf ihre eigene politische Positionierung keinen Einfluss hat. Insofern kann die Hypothese 3f gestützt werden. Um erfolgreich zu lobbyieren, ist die Wahlkampfhilfe eine wichtige indirekte Lobbying-Methode.

6.3.7 Medien

Die Theorie geht davon aus, dass die Medien für ein erfolgreiches Lobbying von untergeordneter Bedeutung sind (H3g), da Lobbyisten gemäss bisherigen Befragungen diese Methode nur selten anwenden. Berichte in den Medien haben bei den befragten Adressaten einen Einfluss und können ein grosses Gewicht haben. Ausserdem beeinflussen sie teilweise die Arbeit der Verwaltung, indem ein Rechtfertigungsdruck entsteht, wenn die eigene Position nicht derjenigen der Medien entspricht. Bei anderen Stellen in der Verwaltung wirken Berichte in den Medien eher stärkend. Zudem wird versucht, die Medien zum eigenen Zweck zu nutzen. Schliesslich seien die Medien ein wichtiger Themensetzer und Stimmungsbarometer.

Die Medien werden aufgrund ihres Einflusses von den meisten befragten Lobbyisten für ihre Zwecke eingesetzt. Der Einsatz der Medien wird als eine gute Methode eingeschätzt, welche eine gewisse Relevanz hat. Durch das Zitieren von Experten in den Medien wird ein Thema glaubwürdiger und es gibt einen Verstärkungseffekt des Lobbyings, da die Parlamentarier das Anliegen zusätzlich zum persönlichen Lobbying auch in den Medien vorfinden. Allerdings kann es auch Nachteile geben, ein Thema in die Medien zu bringen. Einerseits ist das Thema danach öffentlich und so einer Reaktion ausgesetzt, die der Lobbyist nicht kontrollieren kann. Andererseits sind Berichte in den Medien nicht immer steuerbar, womit es eine wenig beeinflussbare Methode darstellt. Um die Steuerung zu erhöhen, braucht der Lobbyist gute Beziehungen zu Journalisten.

Trotz den Nachteilen, die eine Berichterstattung in den Medien haben kann, ist das Lobbying via Medien eine wichtige Methode für ein erfolgreiches Lobbying. Es hilft, die Nachricht zu verstärken und kann ein Thema glaubwürdiger machen. Zudem haben Berichte in den Medien oft einen gewissen Einfluss auf Politiker wie auch auf die Verwaltung. Die Hypothese 3g muss abgelehnt werden, da die Medien keine untergeordnete Rolle spielen, sondern einen wichtigen Bestandteil eines erfolgreichen Lobbyings darstellen können.

Die übergeordnete Hypothese 3 besagt, dass für ein erfolgreiches Lobbying die indirekten als Ergänzung zu den direkten Lobbying-Methoden angewendet werden müssen. In den vorhergehenden Abschnitten wurde gezeigt, dass das Bilden von Allianzen eine sehr wichtige indirekte Lobbying-Methode darstellt. Des Weiteren sind die Wahlkampfhilfe, der Einsatz von Meinungsführern, das Cross-Lobbying, das Androhen eines Referendums sowie der Einsatz der Medien effektive indirekte Lobbying-Methoden, welche dem Lobbying zum Erfolg verhelfen können. Für ein erfolgreiches Lobbying weniger von Bedeutung sind

hingegen die Built-in Lobbyisten, die nur in Einzelfällen sinnvoll sein können. Das Grassroots-Lobbying schliesslich spielt für ein erfolgreiches Lobbying in der Schweiz keine Rolle.

Es wird deutlich, dass verschiedene indirekte Lobbying-Methoden zu einem erfolgreichen Lobbying beitragen können. Allerdings sind die Methoden eher ergänzend, so reicht beispielsweise der Einsatz der Medien oder das Cross-Lobbying alleine nicht für einen Erfolg. Die wichtigste Methode und damit unverzichtbar für ein erfolgreiches Lobbying ist das persönliche Gespräch (vgl. Kapitel 6.2.1). Somit bilden die indirekten Methoden eine Ergänzung zu den direkten Methoden insbesondere zum persönlichen Gespräch. Obwohl die verschiedenen Methoden eine Ergänzung darstellen, sind sie sehr wichtig und sollten unbedingt angewendet werden, wenn sich die Möglichkeit dazu bietet. Die Hypothese 3 kann gestützt werden.

6.4 Faktoren

Wie bei den verschiedenen direkten und indirekten Lobbying-Methoden werden die Aussagen der befragten Parlamentarier, Angestellten der Bundesverwaltung und Lobbyisten zusammengefasst und jeweils eine Schlussfolgerung zur Hypothese gezogen.

6.4.1 Anforderungen an den Lobbyisten

Gemäss den Erwartungen aus dem theoretischen Teil der Arbeit sollte ein Lobbyist über verschiedene fachliche und soziale Kompetenzen verfügen, um erfolgreich zu sein (H4). Der Lobbyist als Person wird von mehreren Befragten als wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Lobbying beurteilt. Zudem wurden von allen Befragten verschiedene Qualifikationen und persönliche Eigenschaften genannt, über die ein erfolgreicher Lobbyist verfügen sollte. Zu den am häufigsten genannten Qualifikationen zählen die Kenntnis des politischen Systems sowie die Fachkompetenz und das Sachwissen des Lobbyisten. Es gibt hingegen keine Standardausbildung für einen Lobbyisten, Sprachkenntnisse sind aber gemäss folgender Aussage ein Vorteil: *„Sehr gut ist bei uns in der Schweiz auch, wenn der Lobbyist zwei bis drei Landessprachen beherrscht“* (Interview 3). Ausserdem wird eine gewisse Kommunikationsfähigkeit als weitere Qualifikation eines Lobbyisten genannt. Dazu zählt, dass der Lobbyist komplexe Sachverhalte reduzieren und verständlich erklären kann. Zu den sozialen Kompetenzen eines erfolgreichen Lobbyisten zählen die Befragten gute Umgangsformen sowie eine souveräne und ruhige Art. Ein wichtiger Punkt ist auch, dass der

Lobbyist ein guter Netzwerker ist, denn die Adressaten schätzen eine gute Beziehung zum Lobbyisten, so dass ein Vertrauensverhältnis besteht. Die Lobbyisten selber nennen zudem eine gewisse Dienstleistungsbereitschaft und Verfügbarkeit des Lobbyisten sowie ein bestimmtes Mass an Extrovertiertheit als wichtige soziale Eigenschaften.

In der Theorie sind ähnliche Qualifikationen und Eigenschaften für erfolgreiche Lobbyisten aufgezählt worden. Besonders wichtig scheinen insgesamt die Fachkompetenz, Kommunikationsfähigkeit sowie die Kenntnis des politischen Systems bei den fachlichen Qualifikationen. Bei den sozialen Kompetenzen sind gute Umgangsformen und die Fähigkeit, ein Netzwerk an Kontakten zu pflegen, sowie die Dienstleistungsbereitschaft des Lobbyisten wichtige Punkte. Alle Befragten haben gewisse fachliche und soziale Kompetenzen genannt, über die ein erfolgreicher Lobbyist verfügen sollte. Somit wurde Evidenz für die Hypothese 4 gefunden.

6.4.2 Glaubwürdigkeit

Die Glaubwürdigkeit des Lobbyisten wird als eigener Faktor aufgeführt, da er in der Theorie so zentral erscheint, dass er als eine unter vielen Eigenschaften des Lobbyisten untergehen würde. Es stellt sich nun die Frage, ob die Hervorhebung der Glaubwürdigkeit als eigenständiger Faktor gerechtfertigt ist. Von den befragten Lobbyisten, Parlamentariern und Verwaltungsangestellten beurteilen alle diesen Faktor auf die eine oder andere Art als mindestens wichtig. Für viele ist die Glaubwürdigkeit sehr wichtig oder gar der wichtigste Faktor von allen. Warum die Glaubwürdigkeit so bedeutend ist, zeigt folgende Aussage eines Lobbyisten: *„Die Glaubwürdigkeit ist zentral, denn wenn ein Lobbyist keine Glaubwürdigkeit hat, kann er mit dem Lobbying aufhören“* (Interview 5). Ein Lobbying ohne Glaubwürdigkeit wäre folglich nicht möglich. Zur Glaubwürdigkeit zählt auch das Vertrauen. Wenn ein Vertrauensverhältnis zum Lobbyisten besteht, hat dies Vorteile: *„Gute Lobbyisten, die Einfluss haben wollen, bauen vor einem Gespräch ein Vertrauensverhältnis auf. Ich nehme das Anliegen dann wohlwollender auf, als wenn ich die Person noch nicht kenne“* (Interview 10). Weiter müssen sich die Lobbyierten auf die erhaltenen Informationen verlassen können. Ein Lobbyist kann nur einmal etwas Unwahres verbreiten, danach ist der Ruf ruiniert und der Lobbyist landet bei den Adressaten auf einer *„schwarzen Liste“* (Interview 7). Der Lobbyist muss also seriös und seine Informationen müssen korrekt sein. Für die Befragten ist zudem wichtig, dass der Lobbyist auch auf die Argumente der Gegenseite kurz eingeht, also nicht nur die Vor- sondern auch die Nachteile seines Anliegens darstellt. Diese Nennungen können

unter dem Aspekt der Transparenz zusammengefasst werden, welche ebenfalls zur Glaubwürdigkeit gezählt wird.

Die Behandlung der Glaubwürdigkeit als eigenständiger Faktor ist gerechtfertigt, er wird von allen Befragten als wichtig bis zentral angesehen. Zur Glaubwürdigkeit zählt das Vertrauen, die Ehrlichkeit und Seriosität sowie die Transparenz. Die logische Konsequenz aus den Aussagen der Befragten ist die Unterstützung der Hypothese 5.

6.4.3 Ressourcen

Sowohl bei den finanziellen Ressourcen als auch bei der Grösse einer Interessengruppe wurde aus der Theorie die Annahme abgeleitet, dass mehr für ein erfolgreiches Lobbying besser ist (H6). Gemäss den Befragten sind gewisse finanzielle Ressourcen für das Lobbying unabdingbar. Jede Interessensorganisation, die lobbyieren möchte, braucht einen gewissen Grundstock davon. Obwohl einige Lobbyisten mehr finanzielle Ressourcen meist besser finden, da diese mehr Möglichkeiten und bessere Entscheidungsgrundlagen ermöglichen, sagen sie gleichzeitig, dass es auch zu viel sein kann. Ab einem gewissen Punkt könne Geld beispielsweise unsympathisch wirken. Gemäss einigen Lobbyisten ist es auch möglich, mit wenig finanziellen und personellen Ressourcen erfolgreich zu sein. Nicht wenige Lobbyisten urteilen demzufolge, dass die finanziellen Ressourcen kein allzu wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Lobbying sind, da die Ressourcen beispielsweise an den Methoden nichts ändern und auch kein Netzwerk gekauft werden kann. Bei den Adressaten des Lobbyings sind die Meinungen ein bisschen differenzierter. Einige schliessen sich den Lobbyisten an und befinden die finanziellen Ressourcen für weniger wichtig. Für jene Parlamentarier sind das Thema, die Beziehungen der Lobbyisten und deren Kompetenz wichtiger. Andere hingegen schätzen die Wichtigkeit des Faktors höher ein, zudem sei der Einfluss von Interessengruppen mit mehr finanziellen Mitteln grösser.

Grössere finanzielle Ressourcen haben jedoch Vorteile, die auch jene sehen, die dem Faktor weniger Bedeutung zumessen. So sind finanzielle Mittel für die Einstellung von gutem Personal unabdingbar. Durch bessere Angestellte können in der Folge auch bessere Informationen bereitgestellt werden. Generell bieten mehr finanzielle Ressourcen mehr Möglichkeiten für das Lobbying. So können beispielsweise Argumente wissenschaftlich unterlegt und das Lobbying besser organisiert werden. Trotz diesen Vorteilen überwiegt die Meinung jener Befragten, die dem Faktor finanzielle Ressourcen keine zu grosse Bedeutung für ein erfolgreiches Lobbying zumessen.

Der zweite Aspekt, die organisatorischen Ressourcen in der Form der Grösse einer Interessengruppe, wird von den Lobbyisten ähnlich beurteilt. Zwar sehen sie gewisse Vorteile, trotzdem stellt die Grösse für die meisten keinen entscheidenden Faktor dar. Die Vorteile einer grösseren Interessengruppe liegen in der breiteren Abstützung und Legitimation sowie der Orientierungsfunktion, die grosse Organisationen für Parlamentarier haben können. Weitere Vorteile sind die Möglichkeit zur Teilnahme an Expertenkommissionen sowie grössere finanzielle Ressourcen. Diese Vorteile scheinen im Gegensatz zu den Lobbyisten bei den Adressaten des Lobbyings zu überwiegen. Sie sind eher der Meinung, dass die Grösse einer Interessengruppe einen Einfluss auf den Erfolg des Lobbyings hat.

Bezüglich des Einflusses der Grösse einer Interessengruppe sind die Meinungen zwischen Lobbyisten und Adressaten des Lobbyings also verschieden. Da aber alle Adressaten den Einfluss der Grösse auf die Erfolgschancen befürworten und auch eine Lobbyistin eher die Vorteile der Grösse betont, hat der Faktor eher einen positiven Effekt auf die Erfolgschancen des Lobbyings. Allerdings ist die Grösse kaum einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Hypothese 6 geht davon aus, dass für ein erfolgreiches Lobbying eine möglichst grosse Interessengruppe mit möglichst vielen finanziellen Mitteln zu bevorzugen ist. Diese Hypothese kann nur teilweise unterstützt werden. So sind grössere Interessengruppen wohl ein wenig im Vorteil gegenüber kleineren, auch wenn dieser Faktor nicht von zentraler Bedeutung ist. Auch kleinere Organisationen können erfolgreich lobbyieren. Allerdings verwerfen die Befragten die These der finanziellen Ressourcen. Trotz gewissen Vorteilen stellen grössere finanzielle Ressourcen keinen entscheidenden Faktor für ein erfolgreiches Lobbying dar.

6.4.4 Kontakte und Netzwerk

Die Kontakte und das Netzwerk eines Lobbyisten sind ein weiterer Faktor, der die Erfolgschancen des Lobbyings beeinflussen kann. Es wird erwartet, dass dieser Faktor eine wichtige Rolle spielt für ein erfolgreiches Lobbying (H7). Davon sind die befragten Lobbyisten überzeugt, ihrer Meinung nach ist das Netzwerk aus verschiedenen Gründen ein wichtiger oder sehr wichtiger Faktor. Von den Adressaten haben sich nicht alle zu diesem Faktor geäussert, allerdings überwiegt bei jenen, die es gemacht haben, die Meinung, dass das Netzwerk wichtig oder sehr wichtig sei. Die Bedeutung, die diesem Faktor teilweise zugeordnet wird, wird vom folgenden Zitat unterstrichen: *„Das Netzwerk und die Kontakte eines Lobbyisten sind der Schlüssel zum Erfolg“* (Interview 11). Die Adressaten schätzen

insbesondere langjährige Beziehungen und Netzwerke, die Vertrauen schaffen. Durch vertrauensvolle Netzwerke wird der Zugang erleichtert. Das Netzwerk des Lobbyisten ist ausserdem wichtig für die Informationsbeschaffung, um den richtigen Ansprechpartner zu finden sowie für das Herstellen von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Zudem erleichtern persönliche Kontakte das Lobbying, indem beispielsweise ein Telefonanruf anstelle eines persönlichen Gesprächs getätigt werden kann. Einige Adressaten betonen, dass der Kontakt bereits vor dem Lobbying aufgebaut werden muss. Denn einerseits werden schriftliche Unterlagen von unbekannten Organisationen nicht beachtet, andererseits wird ein Anliegen wohlwollender aufgenommen, wenn der Lobbyist bereits bekannt ist.

Sowohl Lobbyisten, Parlamentarier als auch Verwaltungsangestellte sind davon überzeugt, dass das Netzwerk und die Kontakte eines Lobbyisten ein sehr wichtiger Faktor für den Erfolg des Lobbyings sind. Die Hypothese 7 kann daher gestützt werden.

6.4.5 Tauschgüter

Lobbyisten können ihren Ansprechpartnern verschiedene Güter anbieten, namentlich sind dies Informationen, monetäre Leistungen, Stimmen, ein Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung und Legitimation. Nachfolgend soll die Frage beantwortet werden, welche dieser Tauschgüter für ein erfolgreiches Lobbying eingesetzt und von den Adressaten geschätzt werden.

<u>Information</u>

Das Tauschgut Information empfinden Parlamentarier und Angestellte der Bundesverwaltung als wichtig bis sehr wichtig für das Lobbying. Die Lobbyierten fordern von den Lobbyisten eine sachliche Darstellung mit Vor- und Nachteilen sowie Fakten und Argumente. Dieses Tauschgut wird von allen Lobbyisten gebraucht und wurde meist als Erstes genannt. Beim Lobbying geht es gemäss Aussagen einiger Lobbyisten darum, Fachwissen und Hintergrundinformationen an Parlamentarier zu liefern. Aber auch gegenüber der Verwaltung sind Informationen sehr wichtig. Die Wichtigkeit des Tauschgutes Information wird durch folgende Aussage deutlich: „*Lobbyisten handeln letztendlich mit Informationen; denn was die Verwaltung und Parlamentarier brauchen, ist Unterstützung*“ (Interview 5). Damit wird das Wichtigste zusammengefasst: Informationen sind die Hauptinstrumente des Lobbyisten und zwar, weil sowohl die Verwaltung als auch die Parlamentarier auf diese Informationen angewiesen sind.

Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung

Das Tauschgut Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung wird von den Lobbyisten als weniger wichtig eingestuft. Nur ein Lobbyist vertritt die Meinung, dass dieses Tauschgut einen Einfluss hat. Es wird eher darauf hingewiesen, dass die politische Macht eine Rolle spielt, also ob eine Interessengruppe die Fähigkeit zur Ergreifung eines Referendums hat (vgl. Kapitel 6.3.5). Die Verwaltungsangestellten hingegen betonen, dass das Tauschgut durchaus Gewicht haben kann, beispielsweise wenn mit dem Verlassen des Unternehmens aus der Schweiz gedroht wird. Bei diesem Tauschgut sind gemäss den Befragten Unterschiede je nach Organisation auszumachen. Die Grösse beziehungsweise das Gewicht einer Interessensorganisation hat einen Einfluss auf die effektive Anwendung dieses Tauschgutes. Trotzdem ist der Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung höchstens beim Lobbyieren der Verwaltung von Bedeutung.

Stimmen

Zwei der befragten Lobbyisten nutzen das Tauschgut Stimmen, indem die entsprechende Organisation Abstimmungsempfehlungen herausgibt beziehungsweise ein Rating der Parlamentarier macht, welches den Bürgern als Wahlorientierung helfen kann. Allerdings wird das Tauschgut von mehreren Lobbyisten, wie auch von einem Parlamentarier als weniger wichtig eingeschätzt. Für die Verwaltung hat das Tauschgut gar keine Relevanz. Am ehesten hat das Tauschgut bei Ständeräten einen Einfluss, da Ständeratswahlen als Personenwahlen gelten und darum die Unterstützung von verschiedenen Organisationen wichtig sein kann. Das Tauschgut Stimmen ist für das Lobbying in der Schweiz aber allgemein betrachtet von untergeordneter Bedeutung.

Monetäre Leistungen

Sowohl Lobbyisten als auch Parlamentarier sind sich darin einig, dass monetäre Leistungen für das Lobbying in der Schweiz keine Rolle spielen. Es werden keine Zahlungen getätigt, die in einem direkten Zusammenhang mit einem politischen Geschäft stehen würden. Auch Geschenke sind eine Seltenheit, beziehungsweise fallen höchstens in Form eines bezahlten Essens oder eines Weines aus. Von einigen Befragten wird jedoch angezweifelt, ob monetäre Leistungen wirklich so unwichtig sind. So habe das Tauschgut wohl einen Einfluss, aber eher durch indirekte Leistungen. Bei linken Parteien sei der Einfluss sehr gering, bei bürgerlichen Parteien sei der Einfluss eher grösser wenn auch nicht direkt. Es ist also nicht ganz klar, welchen Einfluss monetäre Leistungen im Hintergrund tatsächlich ausüben. Um für diesen

Aspekt des Lobbyings Informationen zu sammeln, sind Interviews kaum eine geeignete Methode, denn es würde wohl niemand offen zugeben, dass er finanzielle Zuwendungen erhält und sich davon beeinflussen lässt.

Legitimation

Der Einsatz des Tauschgutes Legitimation hat bei vielen Adressaten einen positiven Einfluss. Nur bei jenen Parlamentariern, welche Koalitionen und Allianzen nicht schätzen, entfaltet das Tauschgut keine Wirkung. Ansonsten wird mit der Bestärkung der eigenen Meinung durch die Unterstützung eines Verbandes argumentiert und dass es im parlamentarischen Prozess wichtig sei, sagen zu können, dass gewisse Organisationen hinter dem Anliegen stehen. Auch für die Verwaltung ist dieses Tauschgut wichtig; auch um nicht-praktikable Lösungen zu verhindern. Zudem achte der Bundesrat darauf, welche Verbände sich für oder gegen eine Vorlage aussprechen. Dieser Meinung schliessen sich alle befragten Lobbyisten an, sie halten die Legitimation für ein sehr wichtiges Tauschgut. Bei der Legitimation gibt es ähnlich wie beim Tauschgut Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung Unterschiede in der Anwendung je nach Organisation. Grössere Interessengruppen und jene, die breiter abgestützt sind, haben mehr Gewicht und somit auch mehr Legitimation.

Die Erwartungen aus der Theorie zu den verschiedenen Tauschgütern finden sich in der Hypothese 8, welche annimmt, dass für ein erfolgreiches Lobbying den Adressaten Tauschgüter zur Verfügung gestellt werden müssen. Zudem geht die Hypothese davon aus, dass besonders das Tauschgut Information von grosser Bedeutung ist, die monetären Leistungen keine Bedeutung haben, während die übrigen Tauschgüter je nach Organisation eingesetzt werden können oder nicht. Die Hypothese ist insofern richtig, als dass das Tauschgut Information von zentraler Bedeutung ist. Die Wichtigkeit der Information wird verdeutlicht durch die Antworten der befragten Parlamentarier und Verwaltungsangestellten auf die Frage nach den Erwartungen gegenüber Lobbyisten. Die Befragten wünschen sich vom Lobbyisten die wichtigsten Argumente, eine sachliche Darstellung und Informationen. Somit kommt der Information als Tauschgut eine sehr wichtige Rolle zu. Ebenfalls zutreffend ist die Hypothese in Bezug auf die monetären Leistungen, welche für ein erfolgreiches Lobbying in der Schweiz keine Bedeutung haben.

Die übrigen Tauschgüter sind einander aber nicht wie in der Hypothese gleichzusetzen, sondern es gilt diese voneinander zu unterscheiden. Einerseits ist die Legitimation, neben der Information, ein wichtiges Tauschgut. Dieses kann zwar von grossen

Interessengruppen besser eingesetzt werden, aber auch kleine können es nutzen. Schliesslich ist festzuhalten, dass die Hypothese beim Tauschgut Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung zutrifft. Je nach Art der Organisation kann dieses eingesetzt werden und insbesondere bei der Verwaltung wirksam sein. Beim Tauschgut Stimmen hingegen spielt die Art der Organisation keine Rolle; das Tauschgut ist nicht von Bedeutung.

Als Fazit zu den Tauschgütern kann festgehalten werden, dass diese für ein erfolgreiches Lobbying eingesetzt werden müssen. Am wichtigsten ist das Tauschgut Information, aber auch die Legitimation ist für das Lobbying von Bedeutung. Der Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung kann je nach Organisation ebenfalls erfolgreich eingesetzt werden. Hingegen erscheinen die beiden Tauschgüter Stimmen und monetäre Leistungen als unbedeutend für ein erfolgreiches Lobbying in der Schweiz.

6.4.6 Richtiger Ansprechpartner

Beim Lobbying soll der richtige Ansprechpartner lobbyiert werden, damit das Lobbying erfolgreich ist. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten für den richtigen Ansprechpartner, wobei die Theorie vor allem das Lobbyieren von Freunden und Unentschiedenen betont sowie das Lobbyieren von Personen, die in der Hierarchie weiter unten zu finden sind (*bottom-up* Lobbying) (H9). Bei den Befragten zeichnet sich kein deutliches Bild, welche Personen lobbyiert werden sollten, um erfolgreich zu sein. Einige halten es für sinnvoll, Personen zu lobbyieren, die in der Hierarchie möglichst hoch sind, also beispielsweise Amtsdirektoren. Andere sind der Ansicht, dass es auch möglich ist, etwas von unten nach oben zu tragen und Amtsdirektoren eher eine Stufe zu hoch sind. Weiter gibt es Aussagen, dass es je nach Phase im politischen Entscheidungsprozess eher eine tiefere oder höhere Stufe zu lobbyieren gilt. Es ist somit kein eindeutiges Muster erkennbar. Wichtig scheint einzig, dass das Lobbying stufengerecht erfolgt. Das heisst, dass je nach Stufe des Lobbyierten der Vertreter der Interessensgruppe angepasst werden muss. Auf Stufe des Bundesrates sollte beispielsweise der Geschäftsführer eines Unternehmens vorsprechen und nicht der Lobbyist.

Bei der Frage, ob Freunde, Unentschiedene oder Gegner lobbyiert werden sollen, vertreten die Lobbyisten ebenfalls verschiedene Ansichten. Von verschiedenen Seiten werden Alliierte lobbyiert beziehungsweise sichergestellt, dass sie bei ihrer Meinung bleiben. Es gibt aber auch Organisationen, die ihre Freunde nicht lobbyieren, um mehr Ressourcen für die restlichen Parlamentarier zu besitzen. Beim Lobbyieren von Gegnern gibt es ebenfalls Unterschiede, allerdings wird meist nicht zu viel Energie darauf verwendet, Personen zu lobbyieren, bei denen die Chancen, sie zu überzeugen, sehr gering sind. Trotzdem gibt es

auch Lobbyisten, die das Gespräch mit Gegnern suchen, beispielsweise um deren Argumente zu erfahren und diese zu entkräften. Einig sind sich die Lobbyisten darin, dass Unentschiedene sehr zentral sind, besonders die Mitte sei wichtig, um eine Mehrheit zu finden. Ein eindeutiges Muster ist bei den befragten Lobbyisten nicht zu erkennen, es scheint, dass folgende Strategie bezüglich des richtigen Ansprechpartners sinnvoll ist:

> *„Bei der Ausgangslage machen wir eine Stakeholder-Map, wo wir die einzelnen Stakeholder nach Einfluss im Parlament und nach Einstellung gegenüber dem Anliegen verorten. Je nachdem wie die Stakeholder-Map aussieht, kann die Strategie lauten, die Überzeugten zu bündeln, die Unentschiedenen zu überzeugen oder die Gegner zu neutralisieren oder zu Befürwortern zu machen. Es gibt somit kein generelles Rezept, den richtigen Ansprechpartner zu finden, sondern es ist Inhalt einer sauber durchdachten Strategie"* (Interview 4).

Gemäss dem Zitat soll folglich für jedes Anliegen neu analysiert werden, welche Personen geeignete Ansprechpartner darstellen. Die Parlamentarier haben alle ausgesagt, dass sie grundsätzlich mit Lobbyisten von allen Seiten sprechen und auch von verschiedenen Seiten lobbyiert werden. Auf der linken Seite ist allerdings eine Ungleichheit insofern zu beobachten, als dass die SP-Nationalrätin eher von Alliierten lobbyiert wird.

Ob Freunde oder Gegner lobbyiert werden sollen, um erfolgreich zu sein, kann aufgrund der Aussagen der Lobbyisten und Parlamentarier nicht abschliessend beantwortet werden. Allerdings geniesst das Lobbyieren von Unentschiedenen bei den Lobbyisten einen hohen Stellenwert. Daher ist der richtige Ansprechpartner eher ein Unentschiedener als ein Freund oder ein Gegner. Bei der Hierarchie ist es aufgrund der vielfältigen Antworten der Befragten nicht möglich, einen richtigen Ansprechpartner zu erkennen. Das *bottom-up* Lobbying ist demzufolge nicht unbedingt die beste Option. Die Hypothese 9, die die Wahl des richtigen Ansprechpartners hervorhebt und als richtige Ansprechpartner vor allem Freunde, Unentschiedene sowie hierarchisch tiefergestellte Personen betont, kann folglich nicht unterstützt werden. Zwar ist die Wahl des richtigen Ansprechpartners für ein erfolgreiches Lobbying sicher von Bedeutung, allerdings kann nicht vollständig beantwortet werden, wer der richtige Ansprechpartner ist. Dies ist sowohl je nach Zeitpunkt als auch je nach Thema eine andere Person.

6.4.7 Zeitpunkt

Der richtige Zeitpunkt ist gemäss der Theorie sehr wichtig für ein erfolgreiches Lobbying. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein erfolgreiches Lobbying bereits früh ansetzt, wenn möglich schon in der Vorbereitungsphase einer Vorlage (H10). Zudem sollte eine Vorlage

möglichst durch alle Phasen des Gesetzgebungsprozesses begleitet werden (vgl. Kapitel 4.2.2).

Für die Mehrheit der befragten Lobbyisten gilt der Grundsatz, je früher das Lobbying beginnt, desto besser; beziehungsweise dass das Lobbying schwieriger ist, je später es stattfindet. In einem späteren Stadium könnten nur noch Details geändert werden und Sätze, die einmal in einer Vorlage auftauchten, seien nur schwer wieder zum Verschwinden zu bringen. Je nachdem kann es aber auch sinnvoll sein, die Ressourcen für einen späteren Zeitpunkt aufzusparen. Obwohl das frühe Lobbying sehr viel Zuspruch findet, ist es sinnvoll, ein Geschäft durch alle Phasen hindurch zu begleiten. Es wird folglich oft mit dem Lobbying in der Verwaltung und Expertenkommissionen begonnen, worauf die Vernehmlassung folgt, die ebenfalls ein wichtiger Bestandteil des Lobbyings ist. Besonders Verbände haben während der Vernehmlassung Einfluss. Weiter ist das Lobbying in der parlamentarischen Phase zentral, besonders kurz bevor ein Geschäft in die zuständigen Kommissionen kommt. Die Plenumsdebatte hingegen wird als weniger wichtig wahrgenommen. Schliesslich betonen die Lobbyisten auch, dass bei der Umsetzung ebenfalls erfolgreich lobbyiert werden kann. Bei den Lobbyisten gilt also grundsätzlich, dass es sinnvoll ist, möglichst früh mit dem Lobbying zu beginnen und das Geschäft dann durch die verschiedenen Phasen des Politikprozesses zu begleiten. Die Adressaten halten den Faktor des Zeitpunktes für sehr wichtig. Ein zu frühes oder zu spätes Lobbying sei nicht erfolgreich. Die Parlamentarier betonen vor allem die Wichtigkeit der Kommissionsphase für das Lobbying, dort ist das Lobbying von Parlamentariern am erfolgreichsten. Auch das Vernehmlassungsverfahren wird als wichtig angesehen für den Einfluss von Verbänden.

Der Zeitpunkt der Einflussnahme ist für ein erfolgreiches Lobbying ein wichtiger Faktor. Grundsätzlich ist es für ein erfolgreiches Lobbying gut, möglichst früh anzusetzen. Allerdings sollte eine Vorlage durch alle Phasen des Entscheidungsprozesses begleitet und deren Entwicklung verfolgt werden, damit auch später noch reagiert werden kann. Ein frühes Lobbying als Bestandteil eines erfolgreichen Lobbyings, welches die Hypothese 10 postuliert, ist somit sicher richtig und die Hypothese kann folglich unterstützt werden. Zwar ist das Lobbying auch zu späteren Zeitpunkten noch nötig und sinnvoll, aber die Einflussmöglichkeiten sind zu einem früheren Zeitpunkt am grössten.

In Tabelle 1 sind die theoretischen Erwartungen sowie die Resultate aus den Interviews zusammengefasst.

Tabelle 1: Zusammenfassung der Resultate

	Hypothese	Alle	Lobbyisten	Parlamentarier	Verwaltung
Monitoring	+++	+++	+++		
Direkte Methoden	+	+			
Persönliches Gespräch	++	++	++	++	++
Schriftliche und telefonische Kommunikation	+	+/-			
• Brief		-	-	-	(+)
• E-Mail		-	-	-	+/-
• Telefon		+	+	+	+
Expertenkommissionen	+	+	+	+°	+
Parlamentarische Anlässe	-	-	-	-	+/-
Indirekte Methoden	+	+			
Interessenskoalitionen	+	++	++	+/-	+
Built-in Lobbyisten	+	+/-	-	+	+
Meinungsführer	-	(+)	+/-	+	
Cross-Lobbying	-	+	+		
Grassroots-Lobbying	-	-	-	+/-	
• Referendumsdrohung	+	+	+	+°	+
Wahlkampfhilfe	+	+	+	+	+°
Medien	-	+	+	+	+
Anforderungsprofil	+	+	+	+	+
Glaubwürdigkeit	+	++	++	++	++
Ressourcen	+	+/-			
• Finanziell	+	(-)	(-)	(-)	(+)
• Grösse	+	(+)	(-)	(+)	+
Kontakte und Netzwerk	+	++	++	+	++
Tauschgüter	+	+			
• Informationen	+	++	++	++	++
• Verzicht auf wirtsch. Macht-Ausübung	+/-	(-)	-	-°	+/-
• Stimmen	+/-	-	-	(-)	
• Monetäre Leistungen	-	-	-	-	-°
• Legitimation	+/-	+	++	+	+
Richtiger Ansprechpartner	+	+	+	+	+
Zeitpunkt	+	+	+	++	+

Quelle: Eigene Darstellung.

+: Wichtig für ein erfolgreiches Lobbying.
++: Sehr wichtig für ein erfolgreiches Lobbying.
+++: Voraussetzung für ein erfolgreiches Lobbying
-: Nicht wichtig für ein erfolgreiches Lobbying.
(+) oder (-): Eher wichtig oder eher unwichtig.
°: Wenige Aussagen.
Leer: Keine Aussagen.

7. Fazit

Die Frage, welche Methoden und Faktoren von zentraler Bedeutung für ein erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz sind, ist zum einen aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Lobbyings relevant. Zum anderen existiert dazu noch wenig wissenschaftliche Literatur und sehr viele Gesetze werden im Laufe ihrer Entstehung von Lobbyisten beeinflusst. Mit einem Literaturüberblick über die wichtigsten Methoden und Faktoren des Lobbyings wurden Hypothesen zu den einzelnen Methoden und Faktoren abgeleitet. Durch die geführten Interviews mit Lobbyisten, Parlamentariern und Angestellten der Bundesverwaltung konnten interessante Aussagen gewonnen werden und im Hinblick auf die aufgestellten Hypothesen analysiert werden.

Verschiedene direkte und indirekte Methoden sowie Faktoren des Lobbyings erwiesen sich als sehr wichtig oder gar unverzichtbar sind für ein erfolgreiches Lobbying in der Schweiz. Dazu gehört das persönliche Gespräch, welches die wichtigste aller Methoden darstellt. Zudem ist auch die indirekte Methode der Koalitionen sehr wichtig, auch wenn einzelne Parlamentarier es nicht schätzen, von Allianzen angesprochen zu werden. Zu den zentralen Faktoren für ein erfolgreiches Lobbying zählen die Kontakte und das Netzwerk eines Lobbyisten, aber auch seine Glaubwürdigkeit ist sehr wichtig. Schliesslich werden auch die beiden Tauschgüter Information und Legitimation als zentrale Faktoren des Lobbyings bewertet.

Ausser den oben Genannten gibt es weitere Faktoren und Methoden, die für einen Lobbying-Erfolg wichtig, jedoch etwas weniger zentral sind. Bei den Methoden ist dies einerseits die telefonische Kommunikation, die einem persönlichen Gespräch sehr nahe kommt, aber etwas weniger effektiv ist. Andererseits sind die Medien wichtig für ein effektives und somit erfolgreiches Lobbying. Das Lobbying via Medien hat vor allem einen verstärkenden Effekt. Zu den wichtigen Faktoren zählt der Zeitpunkt des Lobbyings, wobei ein frühes Lobbying besonders bedeutend ist. Der richtige Ansprechpartner ist ebenfalls ein wichtiger Faktor, allerdings lassen die Aussagen der Interviewpartner keine abschliessende Beurteilung zu, welche Eigenschaften (Hierarchie und Voreinstellung zum Anliegen) der richtige Ansprechpartner haben sollte. Schliesslich zeichnet sich ein erfolgreicher Lobbyist durch verschiedene fachliche und soziale Kompetenzen aus.

Eine weitere Kategorie von Methoden und Faktoren kann ebenfalls wichtig oder hilfreich für ein erfolgreiches Lobbying sein, aber sie kommen nicht allzu häufig zum Einsatz oder sind nicht in jedem Fall effektiv. Dazu gehört beispielsweise die Methode der Expertenkommission, welche von der Ernennung durch den Bundesrat abhängig ist. Auch die

Meinungsführer gehören in diese Kategorie, da sie durchaus Einfluss haben können, aber nur in Einzelfällen zum Einsatz kommen. Dasselbe gilt für die Methode des Cross-Lobbyings, die aufwendig ist. Die Wahlkampfhilfe kann wichtig sein, aber eher um Zugang zu den Parlamentariern zu erhalten, als um direkt Einfluss auf gewisse Geschäfte nehmen zu können. Ausserdem kann das glaubwürdige Drohen mit einem Referendum sehr effektiv sein, um Zugeständnisse zu erzwingen und somit einen Lobbying-Erfolg zu erzielen. Um glaubwürdig drohen zu können, braucht es allerdings eine grössere Interessengruppe. Schliesslich gehört auch die Methode der Built-in Lobbyisten in diese Kategorie. Je nach Person und Thema können Built-in Lobbyisten durchaus einen Einfluss haben, allerdings empfinden besonders die befragten Lobbyisten die Methode als nicht effektiv und verwenden sie daher nicht. Abschliessend ist auch der Faktor der Grösse einer Interessengruppe zu erwähnen, welcher eher zu einem erfolgreichen Lobbying beiträgt, aber keinen entscheidenden Faktor darstellt.

Schliesslich gibt es eine kleine Kategorie von Methoden und Faktoren, welche für ein erfolgreiches Lobbying in der Schweiz gemäss den Aussagen aus den Interviews keine Bedeutung haben. Dazu gehören die finanziellen Ressourcen, weil diese die Lobbying-Methoden nicht verändern und daher keinen Einfluss auf den Erfolg haben. Erstaunlicherweise ist auch die schriftliche Kommunikation per Brief oder E-Mail nicht für den Erfolg des Lobbyings von Bedeutung. Zwar wird es angewendet und kann als Ergänzung sinnvoll sein, aber damit kann kaum jemand von einem Anliegen überzeugt werden. Auch die parlamentarischen Anlässe sind nicht von Bedeutung, da dort kein eigentliches Lobbying stattfindet, sondern die Kontaktpflege im Vordergrund steht.

Insgesamt sind sowohl die direkten wie auch die indirekten Lobbying-Methoden für ein erfolgreiches Lobbying zentral. Die direkten Methoden sind jedoch zentraler, insbesondere aufgrund der herausragenden Bedeutung des persönlichen Gesprächs. Die indirekten Methoden sind aber ebenfalls wichtig und werden unterstützend zu den direkten Methoden angewendet. Ein persönliches Gespräch ist folglich dank indirekten Methoden wie der Koalitionsbildung, der Wahlkampfhilfe oder der Referendumsdrohung umso effektiver. Nicht zu vergessen ist das Monitoring, welches ebenfalls einen wichtigen Anteil an einem erfolgreichen Lobbying hat. Es ist die Voraussetzung für die eigentlichen Lobbying-Aktivitäten, da es unter anderem hilft, den richtigen Zeitpunkt für das Lobbying zu bestimmen oder die richtige Person anzusprechen.

Die Ergebnisse aus den Interviews entsprechen teilweise nicht den Erwartungen aus der Theorie und damit nicht den postulierten Hypothesen. Besonders die Aussagen zur

schriftlichen Kommunikation überraschen. Zwar benutzen die Lobbyisten den Brief und das E-Mail als Korrespondenzinstrument, das eigentliche Lobbying findet aber mehrheitlich in persönlichen Gesprächen oder per Telefon statt. Dies erstaunt vor allem, da die Zeit der Parlamentarier knapp bemessen ist und somit ein E-Mail eine zeitsparende Alternative zu einem Gespräch sein könnte. Weil aber keine direkte Möglichkeit zur Nachfrage besteht, die Reaktion des Gegenübers nicht beobachtet werden kann und E-Mails schnell gelöscht werden, ist die schriftliche Kommunikation wenig effektiv und somit weniger wichtig für ein erfolgreiches Lobbying.

Des Weiteren überrascht die negative Einschätzung der finanziellen Ressourcen. Für die Mehrheit der Befragten ist dieser Faktor nicht für einen Erfolg oder Misserfolg entscheidend. Begründet wird dies damit, dass auch mit wenig finanziellen Ressourcen Erfolge verzeichnet werden können und zu viel Geld unsympathisch wirken kann. Ausserdem ändern Ressourcen nichts an den Methoden oder den Faktoren des Lobbyings. Trotzdem ist ein gewisser Grundstock an finanziellen Ressourcen notwendig, um professionelles Lobbying betreiben zu können.

Die Bedeutung der Built-in Lobbyisten und der Meinungsführer sind den Erwartungen ebenfalls entgegengesetzt. Während die Built-in Lobbyisten weniger wichtig sind als erwartet, sind die Meinungsführer von grösserer Bedeutung. Allerdings können Meinungsführer auch gleichzeitig Built-in Lobbyisten sein. Beide Methoden können in Einzelfällen wirksam sein; ob und wie wirksam hängt sehr von der jeweiligen Person ab. Die Methode des Built-in Lobbyings scheint eher an Bedeutung zu verlieren, da sie Skandalisierungspotenzial hat und sowohl Parlamentarier als auch Interessenorganisationen vermehrt abwägen, ob das Built-in Lobbying sinnvoll ist.

Trotz des eher grossen Aufwandes kann das Cross-Lobbying einen Teil zu einem erfolgreichen Lobbying beitragen, insbesondere Verbands-Lobbyisten haben betont, dass das Cross-Lobbying wichtig und effizient sein kann. Wenn ein grosser Verband von einer Position überzeugt werden kann, dann sind die Erfolgschancen für das Lobbying um einiges höher, als wenn der Verband eine andere Position vertreten würde. Insofern ist es sinnvoll, bereits innerhalb des Verbandes für ein Anliegen zu lobbyieren und trotz des Aufwandes bleibt es eine effektive Lobbying-Methode.

Entgegen den Erwartungen aus der Theorie beeinflussen auch die Medien ein erfolgreiches Lobbying. Medienberichte können sowohl einen Einfluss auf die Parlamentarier als auch auf die Arbeit der Verwaltung ausüben. Meist wirken Berichte stärkend; sie verändern eine Meinung also nicht, aber bestätigen eine bereits bestehende Grundmeinung.

Die Lobbyisten versuchen diesen Verstärkungseffekt zu nutzen und beurteilen die Medien insofern als eine gute Lobbying-Methode.

Ein letzter, von der Theorie abweichender Faktor ist der richtige Ansprechpartner. Für ein erfolgreiches Lobbying ist es zwar wichtig, den richtigen Ansprechpartner zu finden, aber im Rahmen dieser Arbeit ist keine generelle Aussage dazu möglich, welche Person die richtige ist. Insgesamt sind Unentschiedene sicher am wichtigsten, aber ob beispielsweise auch Freunde oder Gegner lobbyiert werden sollen, darüber besteht keine Einigkeit. Auch bezüglich der hierarchischen Position einer Person konnte nicht abschliessend beurteilt werden, welche Stufe vorzugsweise lobbyiert werden soll. Es scheint sinnvoll, für jedes Anliegen eine neue Analyse zu den beteiligten Personen und zum Zeitpunkt anzufertigen, um zu entscheiden, welche Personen angesprochen werden sollen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind in der Schweiz die ersten ihrer Art und weichen in einigen Punkten von den Erwartungen aus der amerikanischen und europäischen Literatur ab. Bevor daraus weitergehende Folgerungen gezogen werden, sollten vertiefende Untersuchungen zu den Erfolgs-Methoden und -Faktoren des Lobbyings in der Schweiz durchgeführt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit geben erste Einblicke in das schweizerische Lobbying; sie beruhen auf Aussagen von zwölf Personen, die jeweils Experten in ihrem jeweiligen Feld sind. Durch die Anzahl der Interviews ist es jedoch möglich, dass die Aussagen von zwei oder drei Personen die Analyse in die eine oder andere Richtung gedreht haben. Ebenfalls sind zu den jeweiligen Methoden und Faktoren meist erst eher oberflächliche Aussagen möglich, dies aufgrund der Breite und Anzahl verschiedener Methoden und Faktoren. Es wäre äusserst interessant, sowohl die Methoden und Faktoren vertiefter zu betrachten als auch eine grössere Anzahl an Personen zu befragen. Aufgrund der Vielzahl der verschiedenen Methoden und Faktoren des Lobbyings konnte in dieser Arbeit das Zusammenspiel zwischen diesen nur ansatzweise ergründet werden. Es wäre wünschenswert, diesen Aspekt weiter zu vertiefen. Ausserdem ist das Lobbying der Verwaltung ein spannendes Thema, welches separat erforscht werden könnte.

Weitere Möglichkeiten zur Erforschung des Lobbyings in der Schweiz bietet eine gesonderte Betrachtung der National- und Ständeräte, um allfällige Unterschiede festzustellen. Insbesondere beim Tauschgut Stimmen oder dem Einfluss des Meinungsführers in Form des Heimatkantons sind erste Unterschiede angedeutet worden, welche vertieft analysiert werden könnten. Auch eine Unterscheidung nach Parteien wäre spannend, um zu sehen ob es unterschiedliche Lobbying-Methoden für die verschiedenen Parteien gibt. Diese

Arbeit hat sich ausschliesslich mit dem legislativen Lobbying auf Bundesebene auseinandergesetzt. In weiteren Untersuchungen ist auch eine Betrachtung des Lobbyings auf kantonaler Ebene vorstellbar und wünschenswert. Schliesslich wäre es spannend herauszufinden, was das Lobbying tatsächlich bewirkt. Gemäss Aussagen von Parlamentariern, sind radikale Meinungsumschwünge aufgrund des Lobbyings selten, da sie meist eine Grundhaltung zum Thema haben bevor der Lobbyist mit ihnen spricht.

Die Methoden und Faktoren des Lobbyings sind nicht unveränderlich und konstant, sondern können sich im Laufe der Zeit verändern. So wurde beispielsweise ersichtlich, dass Briefe und wahrscheinlich auch Built-in Lobbyisten früher eine grössere Bedeutung für ein erfolgreiches Lobbying gehabt haben. Vermutlich wird sich das Lobbying auch in der Zukunft weiterentwickeln und verändern. Sowohl die Built-in Lobbyisten als auch die Briefe dürften weiter an Bedeutung verlieren. Das persönliche Gespräch als wichtigste Methode ist jedoch kaum wegzudenken und wird wohl auch in Zukunft für ein erfolgreiches Lobbying von grösster Bedeutung sein. Ebenso werden die beiden Tauschgüter Informationen und Legitimation kaum an Bedeutung einbüssen. Auch die Glaubwürdigkeit eines Lobbyisten und das Vertrauen ihm gegenüber werden weiterhin zentral bleiben. Das Bilden von Koalitionen und Allianzen wird ebenfalls nicht an Relevanz verlieren, da es für ein erfolgreiches Lobbying immer gilt, eine Mehrheit zu finden. Das Grassroots-Lobbying könnte in der Schweiz an Bedeutung gewinnen, insbesondere im Zusammenhang mit der zunehmenden Relevanz der sozialen Medien für das Lobbying.

Bezüglich der Transparenz des Lobbyings in der Schweiz ist es fraglich, wie lange die aktuellen Verhältnisse noch aufrecht erhalten bleiben. In den letzten Monaten wurden verschiedene parlamentarische Vorstösse lanciert, die in Richtung erhöhter Transparenz des Lobbyings gehen. Noch nicht behandelt wurde die parlamentarische Initiative für „Klare Spielregeln und Transparenz für die Interessenvertretung im Bundeshaus“ von Andrea Caroni (FDP). Darin wird beispielsweise die Ablösung der Zutrittskarten durch ein Akkreditierungssystem für Lobbyisten gefordert. Weiter sollen mehr Transparenz bezüglich der Auftraggeber hergestellt sowie Verhaltensregeln für Lobbyisten aufgestellt werden (Parlamentsdienste 2012a). Es könnte also schon bald Veränderungen der Spielregeln des Lobbyings geben. Es wäre spannend zu beobachten, was sich aufgrund dieser Transparenzregeln bei den Methoden und den Faktoren des Lobbyings ändert.

Literaturverzeichnis

Andres, Gary (2012). Lobbying: Techniques and impact. In Burdett A. Loomis (Hrsg.), *Guide to interest groups and lobbying in the United States* (S. 359-370). Washington, D.C.: CQ Press.

Arntz, Dirk (2004). Lobbying als Public Affairs-Instrument. In Volker J. Kreyher (Hrsg.), *Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 499-506). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Austen-Smith, David & Wright, John R. (1994). Counteractive lobbying. *American Journal of Political Science, 38*(1), 25-44.

Baeriswyl, Othmar (2005). Typisch helvetisch! In Othmar Baeriswyl (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz. Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 45-75). Villars-sur-Glâne: Verlag mediata sa.

Baumgartner, Frank R. & Leech, Beth L. (1998). *Basic interests. The importance of groups in politics and in political science*. Princeton: Princeton University Press.

Bender, Gunnar (2004). Der Lobbyist – Strategischer Politikmanager oder kopfloser Strippenzieher? In Steffen Dagger et al. (Hrsg.), *Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven* (S. 76-89). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bender, Gunnar & Reulecke, Lutz (2004). *Handbuch des deutschen Lobbyisten. Wie ein modernes und transparentes Politikmanagement funktioniert* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Berry, Jeffrey M. (1977). *Lobbying for the people. The political behavior of public interest groups*. Princeton: Princeton University Press.

Berry, Jeffrey M. & Wilcox, Clyde (2009). *The interest group society* (5. Aufl.). New York: Pearson.

Born, Helmut & Blöth, Anton (2004). Anforderungen und Instrumente für eine erfolgreiche Interessenvertretung für die Landwirtschaft. In Steffen Dagger et al. (Hrsg.), *Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven* (S. 133-138). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bradley, Katharine W. V. & Hall, Richard L. (2012). Lobbying and legislative strategy. In Burdett A. Loomis (Hrsg.), *Guide to interest groups and lobbying in the United States* (S. 335-346). Washington, D.C.: CQ Press.

Bruderer, Pascale (2005). Lobbyisten im Ratsaal. In Othmar Baeriswyl (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz. Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 177-195). Villars-sur-Glâne: Verlag mediata sa.

Buholzer, René P. (1998). *Legislatives Lobbying in der Europäischen Union. Ein Konzept für Interessengruppen*. Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.

Burson-Marsteller (2009). *A guide to effective lobbying in Europe*. URL: http://www.burson-marsteller.com/Innovation_and_insights/blogs_and_podcasts/BM_Blog/Lists/Posts/Post.aspx?ID=143, 08.12.2012.

Busch-Janser, Florian (2004). *Staat und Lobbyismus. Eine Untersuchung der Legitimation und der Instrumente unternehmerischer Einflussnahme*. Berlin/München: poli-c books.

Crombez, Christophe (2002). Information, lobbying and the legislative process in the European Union. *European Union Politics, 3*(1), 7-32.

De Figueiredo, John M. (2002). Lobbying and information in politics. *Business and Politics, 4*(2), 125-129.

Farago, Peter (1987). *Verbände als Träger öffentlicher Politik. Aufbau und Bedeutung privater Regierungen in der Schweiz*. Grüsch: Verlag Rüegger.

Fasel, Edgar (2005). Wie viel Lobbying braucht Demokratie. In Othmar Baeriswyl (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz. Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 125-150). Villars-sur-Glâne: Verlag mediata sa.

Fischer, Klemens H. (2005). *Lobbying und Kommunikation in der Europäischen Union* (2. Aufl.). Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.

Flick, Uwe (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Galbraith, Jeremy (2007). Effektives Lobbying in Brüssel: Eine Analyse und zwölf Tipps. In Steffen Dagger & Michael Kambeck (Hrsg.), *Politikberatung und Lobbying in Brüssel* (S. 165-179). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gallati, Renatus (2005). Professionalisierung als Maxime. In Othmar Baeriswyl (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz. Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 77-105). Villars-sur-Glâne: Verlag mediata sa.

Gardner, James N. (1991). *Effective lobbying in the European Community*. Deventer: Kluwer Law and Taxation Publishers.

Geiger, Andreas (2006). *EU lobbying handbook. A guide to modern participation in Brussels*. Berlin: Helios Media.

Gfs.bern & Burson-Marsteller (2011). *Lobbying survey Switzerland 2011*. URL: burson-marsteller.ch/wp-content/uploads/2011/06/110617_Lobbying_Survey.pdf, 12.11.2012.

Goldstein, Kenneth M. (1999). *Interest groups, lobbying, and participation in America*. New York: Cambridge University Press.

Greco (2011). *Evaluationsbericht über die Schweiz. Transparenz der Parteienfinanzierung*. URL: www.ejpd.admin.ch/content/dam/data/kriminalitaet/korruption_greco/grecoberichte/ber-iii-2011-4f-thema2-d.pdf, 17.10.2012.

Grenzke, Janet M. (1989). PACs and the congressional supermarket: The currency is complex. *American Journal of Political Science, 33*(1), 1-24.

Guéguen, Daniel (2003). David against goliath: Are big lobbying organisations more efficient than smaller ones? In Justin Greenwood (Hrsg.), *The challenge of change in EU business associations* (S. 139-149). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Harris, Phil (2005). The management of public affairs in the United Kingdom. In Phil Harris & Craig S. Fleisher (Hrsg.), *The handbook of public affairs* (S. 86-104). London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications.

Hawkinson, Brian (2005). The internal environment of public affairs. Organization, process and systems. In Phil Harris & Craig S. Fleisher (Hrsg.), *The handbook of public affairs* (S. 76-85). London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications.

Hellmüller, Lea & Michel, Regina (2005). Profil des Lobbyisten. In Othmar Baeriswyl (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz. Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 197-205). Villars-sur-Glâne: Verlag mediata sa.

Hoffmann, Jochen; Steiner, Adrian & Jarren, Otfried (2007). *Politische Kommunikation als Dienstleistung. Public-Affairs-Berater in der Schweiz*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Hojnacki, Marie (1997). Interest groups' decisions to join alliances or work alone. *American Journal of Political Science, 41*(1), 61-87.

Hojnacki, Marie & Kimball, David C. (1998). Organized interests and the decision of whom to lobby in congress. *The American Political Science Review, 92*(4), 775-790.

Hojnacki, Marie & Kimball, David C. (2001). PAC contributions and lobbying contacts in congressional committees. *Political Research Quarterly, 54*(1), 161-180.

Hostettler, Otto & Angeli, Thomas (2012). *Lobbyisten in Bundesbern. Der Befangenenchor*. URL: http://www.beobachter.ch/justiz-behoerde/buerger-verwaltung/artikel/lobbyisten-in-bundesbern_der-befangenenchor/, 28.11.2012.

Hrebenar, Ronald J. (1997). *Interest group politics in America* (3. Aufl.). Armonk/London: M.E. Sharpe.

Hrebenar, Ronald J. & Morgan, Bryson B. (2009). *Lobbying in America*. Santa Barbara: ABC CLIO.

Jaatinen, Miia (1999). *Lobbying political issues. A contingency model of effective lobbying strategies*. Helsinki: Inforviestintä.

Jann, Werner & Wegrich, Kai (2003). Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy Cycle. In Klaus Schubert & Nils C. Bandelow (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse* (S. 71-104). München: Oldenbourg.

Johnson, Dennis W. (2012). Grassroots, astroturf, and internet lobbying. In Burdett A. Loomis (Hrsg.), *Guide to interest groups and lobbying in the United States* (S. 371-380). Washington, D.C.: CQ Press.

Jokinen, Arto (2000). *Lobbying as a part of business management*. Monistamo: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Joos, Klemens (2011). *Lobbying im neuen Europa. Erfolgreiche Interessenvertretung nach dem Vertrag von Lissabon*. Weinheim: WILEY-VCH.

Kampeter, Steffen (2007). Interessenvertretung im Deutschen Bundestag. In Jörg Rieksmeier (Hrsg.), *Praxisbuch: Politische Interessenvermittlung. Instrumente – Kampagnen – Lobbying* (S. 218-222). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kappeler, Beat (2004*). Die Gefährlichkeit der Lobbyisten ist ihre Nützlichkeit.* URL: www.public-affairs.ch/spag_referat_kappeler.pdf, 22.12.2012.

Keim, Gerry (2005). Managing business political advocacy in the United States. Opportunities for improved effectiveness. In Phil Harris & Craig S. Fleisher (Hrsg.), *The handbook of public affairs* (S. 418-433). London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications.

Kersh, Rogan (2012). Lobbyists: Who are they? What do they do? In Burdett A. Loomis (Hrsg.), *Guide to interest groups and lobbying in the United States* (S. 347-357). Washington, D.C.: CQ Press.

Kollman, Ken (1998). *Outside lobbying. Public opinion & interest group strategies*. Princeton: Princeton University Press.

Köppl, Peter (2002). Die Macht der Argumente. Lobbying als strategisches Interessenmanagement. In Marco Althaus (Hrsg.), *Kampagne! Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying* (3. Aufl.) (S. 215-225). Münster: LIT Verlag.

Köppl, Peter (2003). *Power Lobbying: Das Praxishandbuch der Public Affairs. Wie professionelles Lobbying die Unternehmenserfolge absichert und steigert*. Wien: Linde Verlag.

Köppl, Peter (2007). Lobbying als Beruf. In Florian Busch-Janser; Sandra Busch-Janser & Mario Voigt (Hrsg.), *Politikberatung als Beruf* (4.Aufl.) (S. 47-53). Berlin/München/Brüssel: polisphere library.

Köppl, Peter (2008). Lobbying und Public Affairs. Beeinflussung und Mitgestaltung des gesellschaftspolitischen Unternehmensumfeldes. In Miriam Meckel & Beat F. Schmid (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. Aufl.) (S. 187-220). Wiesbaden: Gabler.

Leif, Thomas & Speth, Rudolf (2006a). „Der Lobbyist will politische Entscheidungen beeinflussen“. Fragen an Lobbyisten. In Thomas Leif & Rudolf Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland* (S. 111-118). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Leif, Thomas & Speth, Rudolf (2006b). Die fünfte Gewalt – Anatomie des Lobbyismus in Deutschland. In Thomas Leif & Rudolf Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland* (S. 10-36).Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Liehr-Gobbers, Kerstin (2006). *Erfolgsfaktoren des legislativen Lobbying in Brüssel. Konzeptualisierung, Analyse und Handlungsempfehlungen für Genossenschaften in der EU*. Aachen: Shaker Verlag.

Linder, Wolf (2005). *Schweizerische Demokratie. Institutionen – Prozesse – Perspektiven* (2. Aufl.). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Mack, Robert (2005). Lobbying effectively in Brussels and Washington – Getting the right results. *Journal of Communication Management, 9*(4), 339-347.

Mahoney, Christine (2008). *Brussels versus the beltway. Advocacy in the United States and the European Union*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Maldaner, Karlheinz (2003). „Lobbyismus ist Politikberatung“. In Thomas Leif & Rudolf Speth (Hrsg.), *Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland* (S. 144-156). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Markwalder, Christa (2005). Der Einfluss des Lobbyings auf politische Entscheidfindungen aus Sicht einer Parlamentarierin. In Othmar Baeriswyl (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz. Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 151-175). Villars-sur-Glâne: Verlag mediata sa.

Mayring, Philipp (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

McGrath, Conor (2005). *Lobbying in Washington, London, and Brussels. The persuasive communication of political issues*. Lewiston/Queenston/Lampeter: The Edwin Mellen Press.

Merkle, Hans (2003). *Lobbying. Das Praxishandbuch für Unternehmen*. Darmstadt: Primus Verlag.

Michalowitz, Irina (2004). *EU lobbying - Principals, agents and targets. Strategic interest intermediation in EU policy-making*. Münster: LIT Verlag.

Michalowitz, Irina (2007). *Lobbying in der EU*. Wien: facultas.wuv.

Müller, Hansruedi & Zaugg, Brigitte (2005). Lobbying im Schweizer Tourismus. In Thomas Bieger; Christian Laesser & Pietro Beritelli (Hrsg.), *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2004/2005* (S. 29-41). St. Gallen: Institut für öffentliche Dienstleistung und Tourismus der Universität St. Gallen.

Nownes, Anthony J. (2006). *Total lobbying. What lobbyists want (and how they try to get it)*. Cambridge: Cambridge University Press.

Parlamentsdienste (2012a). *Parlamentarische Initiative. Klare Spielregeln und Transparenz für die Interessenvertretung im Bundeshaus*. URL: http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20120430, 28.12.2012.

Parlamentsdienste (2012b). Parlamentarische Initiative. Weniger Lobbyismus im Bundeshaus. URL: http://www.parlament.ch/d/suche/seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20120401, 28.12.2012.

Pfeifer, Georg (1995). *Eurolobbyismus. Organisierte Interessen in der Europäischen Union*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Pigni, Sibylla (2010). *Eine Stimme für die Entwicklungspolitik. Entwicklungspolitisches Lobbying am Beispiel von Swissaid, Fastenopfer, Brot für Brüder und Helvetas*. Frauenfeld: Verlag Huber.

Pijnenburg, Bert (1998). EU lobbying by ad hoc coalitions: An exploratory case study. *Journal of European Public Policy, 5*(2), 303-321.

Prenzel, Thorben (2007). *Handbuch Lobbyarbeit konkret*. Schwalbach: Wochenschau Verlag.

Purtschert, Robert (2005). *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen* (2. Aufl.). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Schmedes, Hans-Jörg (2008). *Wirtschafts- und Verbraucherschutzverbände im Mehrebenensystem. Lobbyingaktivitäten britischer, deutscher und europäischer Verbände*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schneider, Friedrich (1985). *Der Einfluss von Interessengruppen auf die Wirtschaftspolitik. Eine empirische Untersuchung für die Schweiz*. Bern/Stuttgart: Paul Haupt.

Schulz, Martin (2007). Ziel und Quelle – Politikberatung und das Europäische Parlament. In Steffen Dagger & Michael Kambeck (Hrsg.), *Politikberatung und Lobbying in Brüssel* (S. 21-31). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sebaldt, Martin (2002). Parlamentarische Demokratie und gesellschaftliche Modernisierung: Der Deutsche Bundestag im Gefüge organisierter Interessen seit Mitte der siebziger Jahre. In Heinrich Oberreuter; Uwe Kranenpohl & Martin Sebaldt (Hrsg.), *Der Deutsche Bundestag im Wandel. Ergebnisse neuerer Parlamentsforschung* (2. Aufl.) (S. 280-302). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Sebaldt, Martin (2007). Strukturen des Lobbying: Deutschland und die USA im Vergleich. In Ralf Kleinfeld; Annette Zimmer & Ulrich Willems (Hrsg.), *Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien* (S. 92-123). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Showalter, Amy & Fleisher, Craig S. (2005). The tools and techniques of public affairs. In Phil Harris & Craig S. Fleisher (Hrsg.), *The handbook of public affairs* (S. 109-122). London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications.

Siegele, Josef (2007). *Lobbying. Praktische Grundlagen für politische, wirtschaftliche und kommunale Entscheidungsprozesse*. Wien: facultas.wuv.

Speth, Rudolf (2004). Politikberatung als Lobbying. In Steffen Dagger et al. (Hrsg.), *Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven* (S. 164-177). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Speth, Rudolf (2006). Die Ministerialbürokratie: Erste Adresse der Lobbyisten. In Thomas Leif & Rudolf Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland* (S. 99-110). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Spring, Monika (2005). Lobbying: Ein theoretischer Augenschein. In Othmar Baeriswyl (Hrsg.), *Lobbying in der Schweiz. Partikulärinteressen unter der Bundeskuppel* (S. 11-44). Villars-sur-Glâne: Verlag mediata sa.

Strauch, Manfred (1993). Lobbying – die Kunst des Einwirkens. In Manfred Strauch (Hrsg.), *Lobbying. Wirtschaft und Politik im Wechselspiel* (S. 17-60). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Strohmeier, Rudolf W. (2007). Die Europäische Kommission im Gefüge von Politikberatung und Lobbying. In Steffen Dagger & Michael Kambeck (Hrsg.), *Politikberatung und Lobbying in Brüssel* (S. 61-67). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Thomas, Clive S. (2005). Lobbying in the United States. An overview for students, scholars and practitioners. In Phil Harris & Craig S. Fleisher (Hrsg.), *The handbook of public affairs* (S. 281-303). London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications.

Thunert, Martin (2003). Is that the way we like it? Lobbying in den USA. In Thomas Leif & Rudolf Speth (Hrsg.), *Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland* (S. 320-334). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Timmerherm, Heinrich (2004). Lobbying ist keine Einbahnstrasse. In Steffen Dagger et al. (Hrsg.), *Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven* (S. 111-132). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Torrent, Jaques (1993). Lobbying in der Schweiz. In Manfred Strauch (Hrsg.), *Lobbying. Wirtschaft und Politik im Wechselspiel* (S. 249-253). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Truman, David B. (1971). *The governmental process: Political interests and public opinion* (2. Aufl.). New York: Alfred A. Knopf.

Tydecks, Martina (2007). Strategische Allianzen. Interessenbündelung auf Zeit und zielorientierte Effizienz. In Jörg Rieksmeier (Hrsg.), *Praxisbuch: Politische Interessenvermittlung. Instrumente – Kampagnen – Lobbying* (S. 112-118). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Van Schendelen, Rinus (2005). *Machiavelli in Brussels. The art of lobbying the EU* (2. Aufl.). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Van Schendelen, Rinus (2006). Brüssel: Die Champions League des Lobbying. In Thomas Leif & Rudolf Speth (Hrsg.), *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland* (S. 132-162). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Vondenhoff, Christoph & Busch-Janser, Sandra (2008). *Praxishandbuch Lobbying*. Berlin/München/Brüssel: polisphere library.

Washington Post (2012). *Forget creativity: Can lobbying be taught?* URL: http://articles.washingtonpost.com/2012-11-18/lifestyle/35504990_1_top-lobbyist-graduate-program-degree-program, 02.01.2013.

Webb Jackee, Susan (2011). The politics of ex parte lobbying: Pre-proposal agenda building and blocking during agency rulemaking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *22*(2), 373-393.

Wehrmann, Iris (2007). Lobbying in Deutschland – Begriff und Trends. In Ralf Kleinfeld; Annette Zimmer & Ulrich Willems (Hrsg.), *Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien* (S. 36-64). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wittenberg, Ernest & Wittenberg, Elisabeth (1989). *How to win in Washington. Very practical advice about lobbying, the grassroots, and the media*. Cambridge: Basil Blackwell.

Woll, Cornelia (2005). Lobbying in Brüssel: Amerikanische Verhältnisse? In Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.), *MPIfG Jahrbuch 2003–2004* (S. 57-62). Köln: MPIfG.

Wolpe, Bruce C. (1990). *Lobbying congress. How the system works*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly.

Wright, John R. (1990). Contributions, lobbying, and committee voting in the U.S. House of Representatives. *The American Political Science Review, 84*(2), 417-438.

Zaugg, Brigitte (2004). *Lobbying im Schweizer Tourismus. Tourismuspolitik überprüft an Grundsätzen der Neuen Politischen Ökonomie*. Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus (FIF) der Universität Bern.

Zumpfort, Wolf-Dieter (2004). Unternehmenslobbying: Politik informieren – Interessen kommunizieren. In Steffen Dagger et al. (Hrsg.), *Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven* (S. 151-163). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anhang

A) Ausgewählte Definitionen von Lobbying

Tabelle 2: Definitionen von Lobbying

Autor	Definition
Bender & Reulecke (2004, S. 225-226)	Lobbying bezeichnet die Vertretung von Sonderinteressen vor allem gegenüber politischen Entscheidungsträgern. Daneben umfasst der Begriff auch die interessengeleitete Kontaktpflege zu weiteren Stakeholdern wie den Medien und der Öffentlichkeit, um diese im Sinne des jeweiligen Unternehmens oder der Organisation zielgerichtet zu beeinflussen. Zur Beeinflussung der verschiedenen Stakeholder werden unterschiedlichste kommunikative Massnahmen und Strategien eingesetzt.
Buholzer (1998, S. 6)	[Lobbying ist ein] Sammelbegriff für die Fülle von Möglichkeiten zur Reaktion und Einflussnahme nicht direktbeteiligter Dritter auf den politischen Entscheidungsprozess.
Fischer (2005, S. 55)	[Lobbying ist] der Versuch der Beeinflussung von Entscheidungsträgern durch Dritte.
Geiger (2006, S. 13)	Lobbying is the professional practice of advocating private and public interests towards legislators and decision makers. Its goal is to influence the governing bodies.
Jokinen (2000, S. 12)	Lobbying is defined as meaning an action designed to market any intangible idea aimed at influencing public decision-making.
Köppl (2003, S. 95)	Lobbying ist die Beeinflussung von politischen Entscheidungen durch Personen, die nicht an diesen Entscheidungen beteiligt sind.
Leif & Speth (2006b, S. 12)	Lobbying ist die Beeinflussung der Regierung durch bestimmte Methoden, mit dem Ziel, die Anliegen von Interessengruppen möglichst umfassend bei politischen Entscheidungen durchzusetzen. Lobbying wird von Personen betrieben, die selbst am Entscheidungsprozess nicht beteiligt sind.
Liehr-Gobbers (2006, S. 37)	[Lobbying ist] die Planung und das gezielte sowie interessengeleitete Einwirken auf Entscheidungsträger und -prozesse […] durch Austausch von (nicht allgemein zugänglichen) Informationen zur Durchsetzung von Branchen-, Verbands- oder Unternehmensinteressen.
Merkle (2003, S. 10)	Die zielgerichtete Beeinflussung von Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung nennt man Lobbying.
Nownes (2006, S. 5)	Lobbying is an effort designed to affect what the government does.
Strauch (1993, S. 19)	Lobbying ist […] das Einwirken auf Entscheidungsträger und Entscheidungsprozesse durch präzise Informationen.
Van Schendelen (2005, S. 230)	[Lobbying] refers to all sorts of unorthodox actions of interest groups intended to bring desired outcomes from government.
Vondenhoff & Busch-Janser (2008, S. 44)	Lobbying bezeichnet die Vertretung spezifischer Interessen gegenüber den politischen Entscheidungsträgern.
Zaugg (2004, S. 49)	Lobbying ist die zeitgerechte, legale Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse zur Durchsetzung partikulärer ökonomischer Interessen, insbesondere mittels Information.

B) Hypothesen

H1: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying stellt das Monitoring eine Voraussetzung dar.

H2: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe die direkten Lobbying-Methoden anwenden.

H2a: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist das persönliche Gespräch eine sehr wichtige direkte Lobbying-Methode.

H2b: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist die schriftliche und telefonische Kommunikation mit den Parlamentariern und der Verwaltung eine wichtige direkte Lobbying-Methode.

H2c: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist die Teilnahme an Expertenkommissionen eine wichtige direkte Lobbying-Methode.

H2d: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist das Organisieren von parlamentarischen Anlässen eine untergeordnete direkte Lobbying-Methode.

H3: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe die indirekten als Ergänzung der direkten Lobbying-Methoden anwenden.

H3a: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe Koalitionen bilden oder ihnen beitreten.

H3b: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist das Lobbying über einen Built-in Lobbyisten eine wichtige indirekte Lobbying-Methode.

H3c: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying sind Meinungsführer eine untergeordnete indirekte Lobbying-Methode.

H3d: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist das Cross-Lobbying eine untergeordnete indirekte Lobbying-Methode.

H3e: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying kann die Referendumsdrohung eine wichtige indirekte Lobbying-Methode sein. Das in den USA verbreitete Grassroots-Lobbying hingegen, ist für ein erfolgreiches legislatives Lobbying in der Schweiz nicht von Bedeutung.

H3f: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist die Wahlkampfhilfe eine wichtige indirekte Lobbying-Methode.

H3g: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying ist die Nutzung der Medien eine untergeordnete indirekte Lobbying-Methode.

H4: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss ein Lobbyist sowohl über fachliche als auch soziale Kompetenzen verfügen.

H5: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss ein Lobbyist glaubwürdig sein.

H6: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe möglichst gross sein und über grosse finanzielle Ressourcen verfügen.

H7: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying müssen Lobbyisten über ein breites Kontaktnetzwerk verfügen.

H8: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss eine Interessengruppe den Adressaten Tauschgüter zur Verfügung stellen. Besonders das Tauschgut Information ist für ein erfolgreiches Lobbying von grosser Bedeutung. Je nach Art der Organisation können auch die Tauschgüter Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung, Stimmen und Legitimation erfolgreich eingesetzt werden. Das Tauschgut monetäre Leistungen hat jedoch keine Bedeutung für ein erfolgreiches Lobbying.

H9: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss der richtige Ansprechpartner lobbyiert werden. Dabei bieten sich vor allem Personen an, die mit dem Anliegen übereinstimmen oder solche, die sich noch nicht entschieden haben sowie hierarchisch tiefergestellte Personen (*bottom-up* Lobbying).

H10: Für ein erfolgreiches legislatives Lobbying muss das Lobbying möglichst früh ansetzen, idealerweise bereits in der Vorbereitungsphase.

C) Interviewleitfaden Lobbyisten

1) Auf diesen Karten[7] sind einige Methoden des Lobbyings aufgelistet. Welche dieser Methoden verwenden Sie? Können Sie Aussagen zur Effektivität der verschiedenen Methoden machen?
2) Wozu nutzen Sie das Monitoring beim Lobbying?
3) Wie wichtig schätzen Sie die Zusammenarbeit und Koalitionen mit anderen Interessengruppen ein für ein erfolgreiches Lobbying?
4) Wenn Sie eine Person ansprechen, wie entscheiden Sie, ob Sie dies persönlich, schriftlich oder telefonisch machen?
5) Welche Rolle spielen sogenannte Built-in Lobbyisten in ihren Aktivitäten? Bemühen Sie sich darum, einen Politiker im Vorstand Ihrer Organisation zu haben?
6) Veranstalten Sie bzw. die Organisation, die Sie vertreten parlamentarische Anlässe? Welche Ziele werden damit verfolgt?
7) In der Schweiz gibt es keine Regelung der Spenden an Parteien oder Abstimmungskampagnen. Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach solche Spenden auf politische Geschäfte?

8) Auf diesen Karten[8] sehen Sie verschiedene Faktoren, die in der Literatur zum Lobbying erwähnt werden. Welche Faktoren sind besonders wichtig für ein erfolgreiches Lobbying? Und warum?
9) Welche Qualifikationen und welche persönlichen Eigenschaften sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten für einen erfolgreichen Lobbyisten?
10) In welchen Phasen des politischen Entscheidungsprozesses verspricht das Lobbying gemäss Ihrer Erfahrung am meisten Erfolg?
11) a) Gemäss der Theorie kann der Lobbyist verschiedene Güter bieten. Dazu gehören Informationen, Stimmen, Legitimation, monetäre Leistungen oder der Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung. Welche dieser Faktoren bieten Sie dem Politiker oder dem Verwaltungsangestellten an?
    b) Welche dieser Faktoren sind für ein erfolgreiches Lobbying wichtig und warum?
    c) Gibt es Unterschiede in der Anwendung dieser Faktoren je nach Organisation?
12) Welchen Einfluss hat der Aspekt der finanziellen Ressourcen der verschiedenen Interessengruppen auf deren Erfolg?
13) Welche Rolle spielt die Grösse eines Interessenverbandes oder einer Organisation für die Erfolgschancen des Lobbyings?
14) Auf welcher hierarchischen Stufe ist Ihrer Meinung nach das Lobbying am effektivsten?
15) Lobbyieren Sie eher bei Personen, die Ihrem Anliegen freundlich gesinnt sind oder bei solchen, die mit ihrem Anliegen nicht übereinstimmen? Oder konzentrieren Sie sich auf Unentschiedene?
16) Welchen Einfluss haben referendumsfähige Gruppen, besonders in der vorparlamentarischen Phase?

---

[7] Methoden: Persönliches Gespräch, E-Mail, Brief, Telefonat, Expertenkommissionen, parlamentarische Anlässe, Koalitionen, Built-in Lobbyisten, Grassroots-Lobbying, Wahlkampfhilfe, Meinungsführer, Cross-Lobbying im Verband, Medien.

[8] Faktoren: Lobbyist als Person, Netzwerk/Kontakte, Zeitpunkt des Lobbyings, Glaubwürdigkeit, Ressourcen, Informationen, Adressaten/Ansprechpartner.

D) Interviewleitfaden Politiker

1) Auf diesen Karten[9] sind einige Methoden des Lobbyings aufgelistet. Welche Methoden halten sie für effektiv bzw. nicht effektiv? Und warum?
2) Welchen Einfluss haben Koalitionen auf die Effektivität des Lobbyings? Spielt es eine Rolle für Sie, ob Sie von einer einzelnen Organisation angesprochen werden oder von mehreren, die sich zusammen für ein Anliegen einsetzen?
3) Wie gehen Sie mit den Informationen um, die Sie von Lobbyisten erhalten? Welchen Einfluss haben Gespräche mit Lobbyisten auf Ihre Meinungsbildung?
4) Wie schätzen Sie die Bedeutung der Medien beim Lobbying ein?
5) Sie kennen bestimmt die Thematik von Parlamentariern, die beispielsweise eine Funktion im Vorstand einer Interessengruppe oder im Verwaltungsrat eines Unternehmens haben. Welchen Einfluss haben die entsprechenden Parlamentarier, wenn ein Geschäft ansteht, das diese Interessengruppe oder dieses Unternehmen betrifft?
6) Wie entscheiden Sie, ob Sie Einladungen zu parlamentarischen Anlässen annehmen? Was bewirken solche Anlässe?
7) In der Schweiz gibt es keine Regelung der Spenden an Parteien oder Abstimmungskampagnen. Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach solche Spenden auf politische Geschäfte?
8) Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Sie mit einem Lobbyisten sprechen?

9) Auf diesen Karten[10] sehen Sie verschiedene Faktoren, die in der Literatur zum Lobbying erwähnt werden. Welche Faktoren sind besonders wichtig für ein erfolgreiches Lobbying? Und warum?
10) Welche Qualifikationen und welche persönlichen Eigenschaften sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten für einen erfolgreichen Lobbyisten?
11) In welchen Phasen des politischen Entscheidungsprozesses ist Lobbying Ihrer Meinung nach am effektivsten?
12) Werden Sie eher für Anliegen kontaktiert, mit denen Sie sich identifizieren können oder für solche mit denen Sie sich weniger identifizieren können? Oder werden sie kontaktiert, wenn Sie sich noch keine abschliessende Meinung zu einem Anliegen gebildet haben?
13) a) Wenn Sie Kontakt mit einem Lobbyisten haben, was erwarten Sie von ihm?

    b) Ein Lobbyist kann in der Theorie verschiedene Dinge bieten. Dazu gehören Informationen, Stimmen, Legitimation, monetäre Leistungen oder ein Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung. Was hat Ihrer Meinung nach einen Einfluss?

    c) Gibt es Ihrer Erfahrung nach Unterschiede in der Anwendung dieser Faktoren je nach Organisation?
14) Welchen Einfluss hat der Aspekt der finanziellen Ressourcen der verschiedenen Interessengruppen auf deren Erfolg?
15) Welche Rolle spielt die Grösse eines Interessenverbandes oder einer Organisation für die Erfolgschancen des Lobbyings?

---

[9] Methoden: Persönliches Gespräch, E-Mail, Brief, Telefonat, Expertenkommissionen, parlamentarische Anlässe, Koalitionen, Built-in Lobbyisten, Grassroots-Lobbying, Wahlkampfhilfe, Meinungsführer, Cross-Lobbying im Verband, Medien.

[10] Faktoren: Lobbyist als Person, Netzwerk/Kontakte, Zeitpunkt des Lobbyings, Glaubwürdigkeit, Ressourcen, Informationen, Adressaten/Ansprechpartner.

E) Interviewleitfaden Verwaltung

1) Auf diesen Karten[11] sind einige Methoden des Lobbyings aufgelistet. Welche Methoden halten sie für effektiv bzw. nicht effektiv? Und warum?
2) Welchen Einfluss haben Koalitionen auf die Effektivität des Lobbyings? Spielt es eine Rolle für Sie, ob Sie von einer einzelnen Organisation angesprochen werden oder von mehreren, die sich zusammen für ein Anliegen einsetzen?
3) Wie gehen Sie mit den Informationen um, die Sie von Lobbyisten erhalten? Welchen Einfluss haben Gespräche mit Lobbyisten auf Ihre Arbeit?
4) Wie schätzen Sie die Bedeutung der Medien beim Lobbying ein?
5) In der Schweiz gibt es keine Regelung der Spenden an Parteien oder Abstimmungskampagnen. Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach solche Spenden auf politische Geschäfte?
6) Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Sie mit einem Lobbyisten sprechen?

7) Auf diesen Karten[12] sehen Sie verschiedene Faktoren, die in der Literatur zum Lobbying erwähnt werden. Welche Faktoren sind besonders wichtig für ein erfolgreiches Lobbying? Und warum?
8) Welche Qualifikationen und welche persönlichen Eigenschaften sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten für einen erfolgreichen Lobbyisten?
9) In welchen Phasen des politischen Entscheidungsprozesses ist Lobbying Ihrer Meinung nach am effektivsten?
10) a) Wenn Sie Kontakt mit einem Lobbyisten haben, was erwarten Sie von ihm?

    b) Ein Lobbyist kann in der Theorie verschiedene Dinge bieten. Dazu gehören Informationen, Stimmen, Legitimation, monetäre Leistungen oder ein Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung. Was hat Ihrer Meinung nach einen Einfluss?

    c) Gibt es Ihrer Erfahrung nach Unterschiede in der Anwendung dieser Faktoren je nach Organisation?
11) Welchen Einfluss hat der Aspekt der finanziellen Ressourcen der verschiedenen Interessengruppen auf deren Erfolg?
12) Welche Rolle spielt die Grösse eines Interessenverbandes oder einer Organisation für die Erfolgschancen des Lobbyings?
13) Auf welcher hierarchischen Stufe ist Ihrer Meinung nach das Lobbying am effektivsten?
14) Welchen Einfluss haben referendumsfähige Gruppen, besonders in der vorparlamentarischen Phase?

[11] Methoden: Persönliches Gespräch, E-Mail, Brief, Telefonat, Expertenkommissionen, parlamentarische Anlässe, Koalitionen, Built-in Lobbyisten, Grassroots-Lobbying, Wahlkampfhilfe, Meinungsführer, Cross-Lobbying im Verband, Medien.

[12] Faktoren: Lobbyist als Person, Netzwerk/Kontakte, Zeitpunkt des Lobbyings, Glaubwürdigkeit, Ressourcen, Informationen, Adressaten/Ansprechpartner.

F) Zusammenfassung Interview 1

Monitoring	• Interne Nutzung zur Festlegung der Agenda und Eingrenzung der zu priorisierenden Themen. • Hilfreich, um frühzeitig eine Position festzulegen. • Wichtig, damit man bereit ist, wenn Thema aktuell wird. Von Beginn an mit dem Lobbying dabei sein. • Kontakte wichtig für Informationsbeschaffung. Stecken Lobbyist Informationen zu.
Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Wichtigste Methode. • Wird immer zuerst gemacht oder probiert. • Gespräch besonders wichtig, wenn Adressat noch unbekannt. Gegenseitiges Kennenlernen und Abtasten. • Wenn Kontakt bekannt: Auch andere direkte Methoden möglich. • Zeitgründe können persönliches Gespräch verhindern.
Telefonat	• Wichtige Methode. • Häufig genutzt. • Für kleinere und kurze Erkundigungen. • Anstelle eines persönlichen Gesprächs.
Brief	• Weniger wichtig als früher, da E-Mail schneller. • Brief bei wichtigen Anliegen. • Gemeinsamer Brief mit Koalitionspartnern. Viele Unterschriften. Wichtigkeit und Bedeutung des Anliegens wird betont. • Briefe an Bundesrat.
E-Mail	• Wichtige Bedeutung für das Lobbying. • Oft genutzt. • Schnelle Erreichbarkeit einer Person. • Schneller als Brief.
Expertenkommission	• Wenn eingeladen, dann sehr gute Methode. • Expertenkommissionen streiten bis zur Ausarbeitung eines Kompromisses. • Besser als Hearings, da dort nur 15 Minuten Zeit zur Äusserung der Position.
Parlamentarische Anlässe	• Wird gebraucht. • Ziel: Grössere Zusammenhänge herstellen und Hintergrundinformationen liefern. • Kein richtiges Lobbying. • Geringe Bedeutung für das Lobbying. • Bei sehr wichtigen anstehenden Themen diese ansprechen.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Zusammenarbeit sehr wichtig. • Häufige Zusammenarbeit bei verschiedenen Themen. • Breitere Abstützung und mehr Legitimation für ein Anliegen. • Nicht gut, wenn eigene Position zu sehr verwässert werden muss und zu viele Kompromisse nötig sind.

Built-in Lobbying	• Wird weniger gebraucht (kein aktives Lobbying durch die Parlamentarier, die im Verband eine Rolle haben). • Je nach Phase kann es sinnvoll sein, Politiker beizuziehen. • Parlamentarier kann in Kommission wirken. Lobbyisten kommen dort nicht rein. • Parlamentarier kann Informationen liefern. • Vorwurf eines gekauften Politikers.
Meinungsführer	• Besonders Kantonsvertreter (z.B. Regierungsrat) mit Einfluss auf Parlamentarier. • Wird genutzt. • Persönliche Bekannte kann wirkungsvoll sein. Aber aufwendig. Nur genutzt, wenn jede Stimme zählt.
Cross-Lobbying	• Sehr wichtig. • Verband muss sich auf eine Position einigen. • Internes Lobbying und Zusammenarbeit findet statt.
Grassroots-Lobbying	• Wird nicht gebraucht. • Andere Methoden eignen sich besser. • Besser direktes Gespräch. • Weniger effektiv. <u>Einfluss referendumsfähige Gruppen:</u> • Keine Referendumsdrohung, aber zeigen, dass sie eine andere Meinung haben. • Auswertung der Vernehmlassung und Gewichtung der Positionen von Amt zu Amt verschieden. • Teilweise nur Auszählung (15 Gruppen dafür, 20 dagegen) und keine Gewichtung.
Wahlkampfhilfe	• Keine Unterstützung von Personen oder Parteien. • Kampagnenunterstützung wird gemacht. • Korruptionsgesetz für Spenden. • Spenden mit Einfluss auf politische Geschäfte, aber unklar welchen Einfluss sie haben. • Auf Firmenseite immer verpönter Geld zu geben.
Medien	• Wird gebraucht. • Gute Methode. • Experten, die Thema beurteilen und Konsequenzen aufzeigen. • In Zeitung während der Behandlung im Rat.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Dienstleistungsbereitschaft. • Einsatzbereitschaft. • Bescheidenheit. • Komplexe Sachverhalte auf das Wesentliche reduzieren und verständlich erklären. Beispiele nennen können. • Kenntnis des politischen Systems wichtig. • Glaubwürdigkeit sehr wichtig.
Glaubwürdigkeit	• Sehr wichtig. • Vertrauen ist wichtig. Wenn Lobbyist etwas sagt, muss es stimmen. Auf das Gesagte verlassen können. • Lobbyist lügt nur einmal, danach Ruf dahin.

Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Geld spielt eine Rolle. • Mehr Geld ermöglicht Studien zu einem Thema. Bessere Entscheidungsgrundlagen bereitstellen. Hilft bei der Argumentation. • Abstimmungskampagnen sehr teuer, Interessengruppen mit Geld im Vorteil. Aber keine Garantie für Erfolg. • Sonst spielt Geld keine Rolle. • Lobbying-Prozess bleibt gleich, egal ob viel oder wenig Geld. • Viel Geld kann Nachteil sein. Unsympathisch. <u>Grösse:</u> • Je grösser, desto mehr konsolidierte Position mit Einfluss. • Breitere Abstützung und daher mehr Legitimation. • Grösse wirkt vereinfachend: Adressat kann sich auf Informationen verlassen. • Grosser Verband als Orientierungshilfe, Einordnung.
Kontakte und Netzwerk	• Kontakte wichtig für die Zutrittsberechtigungen. • Kontakte wichtig zur Vertrauensbildung und Glaubwürdigkeit. Muss aufgebaut werden. • Kontakte wichtig für Effizienz des Lobbyings. Kennen der Parlamentarier hilft einzuschätzen, wann ein Gespräch nichts bringt und spart somit Zeit. • Qualität der Kontakte wichtig und nicht Häufigkeit des Kontaktes. • Kontakte wichtig für die Informationsbeschaffung. Stecken Lobbyist Informationen zu.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Wichtigstes Gut. • Wird gebraucht. • Hintergrundinformationen geben. • Gegenstimme zur Verwaltung. • Expertise liefern. • Gut für den Ruf des Verbandes. • Informationen müssen richtig sein. <u>Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung:</u> • Eher nicht gebraucht. • Aufzeigen der Konsequenzen einer Entscheidung. Aber keine Drohung. <u>Stimmen:</u> • Abstimmungsempfehlungen für das Parlament und bei Volksabstimmungen für Bürger herausgeben. <u>Monetäre Leistungen:</u> • Keine Geschenke, ausser Mittagessen verbunden mit Gespräch. <u>Legitimation:</u> • Wird gebraucht. <u>Unterschiede je nach Organisation:</u> • Je grösser eine Organisation und je mehr Personen sie vertritt, desto grössere Repräsentationsmacht. Dies hilft

	bei den Tauschgütern Legitimation und Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung. • Persönliche Gewichtung der Parlamentarier ist ausschlaggebend. Auch kleine Interessengruppe kann mit Legitimation punkten.
Richtiger Ansprechpartner	<u>Hierarchie:</u> • Keine allgemeine Aussage möglich, auf welcher Stufe Lobbying am besten ist. • Wichtig: Parteien lobbyieren. • Wichtig: Stufengerechtes Lobbying. Experte für die Verwaltung, Verbandspräsident für Treffen mit Bundesrat. <u>Freunde, Gegner oder Unentschiedene:</u> • Zuerst Alliierte. Sicherstellen, dass auf ihrer Seite. • Unentschiedene sehr wichtig. • Gespräch mit Gegnern suchen. Argumente der Gegenseite zusammentragen. Darauf reagieren. • Bei wichtigen Geschäften alle lobbyieren.
Zeitpunkt	• Sehr wichtig. • Je später, desto schwieriger Anliegen einzubringen. • Später können oft nur noch Details, nicht mehr das Grundsätzliche geändert werden. • Je früher, desto besser. Mehr Möglichkeiten. • Schon bei Verwaltung anfangen. • Bei Vernehmlassung dabei sein. • Geschäft von Beginn bis zum Schluss begleiten, in allen Phasen. • Bei Umsetzung auch lobbyieren.
Weiteres	
Argumentation	• Sachlich argumentieren. • Aufzeigen, warum es das Anliegen gibt. • Hauptargumente mitteilen. • Aufzeigen der Konsequenzen. • Informieren der Parlamentarier. • Kurz halten. Reduzieren auf die wichtigsten Argumente. • Transparent sein. Argumente der Gegenseite kurz aufzeigen. Können wieder entkräftet werden und Parlamentarier wird nicht von der Gegenseite damit überrascht. • Gesamthaft: Einordnungshilfe für den Parlamentarier liefern.
Diverses	• Campaigning ist wichtig für das Lobbying, öffentliche Meinung beeinflussen. Z.B. über die Medien oder Werbung. Vor allem bei emotionalen und wichtigen Themen. • Facebook und neue Medien zunehmend wichtig. Hilfreich durch Möglichkeit Umfragen durchzuführen und Meinung zu spüren.

G) Zusammenfassung Interview 2

Monitoring	• Grundlagenarbeit. • Monitoring muss betrieben werden. • Wissen, was bei Vorlagen läuft. Neue Vorstösse kennen. • Politmonitoring: Geschäfte und Vorstösse überwachen. • Monitoring der Politlandschaft: Situation von Parteien, einzelnen Parlamentariern. • Lesen von Zeitungen. • Voraussetzung für aktives Lobbying. • Informationen sammeln. • Vorstoss-Monitoring wird extern gemacht.
Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Häufig gebraucht. • Sehr beliebt. • Erste Wahl, wenn möglich. • Bei Zeitdruck der Parlamentarier: Andere Methoden sinnvoller. • Mit Verbündeten eher für die Beziehungspflege, weniger für das Lobbying.
Telefonat	• Hauptsächlich mit Verbündeten. • Von gewissen Personen wird Telefonat gewünscht. • Vor allem mit Bekannten, ansonsten eher aufdringlich.
Brief	• Klassisches Lobbying-Instrument. • Koalitionsbreite ausdrücken durch viele Unterschriften und Logos. • Gewisse Parlamentarier nehmen einen Brief ernster als ein E-Mail. • Wichtigkeit und Relevanz betonen. • Höherwertig als E-Mail.
E-Mail	• Weniger für das aktive Lobbying von Unentschlossenen. • Für die Zusammenarbeit und Austausch mit Verbündeten. • Weniger effektiv. • Kann untergehen, da Personen viele E-Mails erhalten.
Expertenkommission	• Experten nehmen daran teil, Lobbyist nicht. • Grosser Einfluss möglich. Grund: Pfadabhängigkeit.
Parlamentarische Anlässe	• Macht NGO selber nicht. • Eher tiefe Relevanz für das Lobbying. • Weniger wichtig, wenn Organisation gut vernetzt ist. • Ressourcenfrage. • Anwesend sind eher Verbündete. • Gut für Kontaktpflege.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Sehr effektive Methode. • Gute Koalition als Schlüssel zum Erfolg. • Besonders wichtig für NGOs, da keine hohe Konfliktfähigkeit und keine formale Macht. • Wichtig: Nicht nur traditionelle Koalitionen suchen,

	sondern auch neue. • Nachteile: Kompromisse eingehen
Built-in Lobbying	• Selber keine Built-in Lobbyisten. • Keine Parlamentarier wegen der Glaubwürdigkeit, dem Vertrauen und Überparteilichkeit der NGO. • Gibt gewisse Vorteile. • Kann effektiv sein.
Meinungsführer	• Wird gebraucht. • Empfehlungen sehr wichtig, z.B. von Parteien oder Vorgesetzten. • Berühmte Personen als Meinungsführer. Machen Anliegen sympathisch und glaubwürdig. • Persönliches Umfeld als Meinungsführer (z.B. bei der Arbeit oder Kantonalpolitik) • Jede Person, die mehr Einfluss hat als Lobbyist.
Cross-Lobbying	• Wenig bedeutend innerhalb der NGO. • Innerhalb von themenverwandten Verbänden wichtig. • Relativ unbedeutend.
Grassroots-Lobbying	• Macht NGO selber nicht. • Kann effektiv sein. • Schlechter Eindruck, wenn Instrumentalisierung gespürt wird.
Wahlkampfhilfe	• Wird nicht gemacht. Weder Parteien noch einzelne Personen. • Wahlinformationen für Bevölkerung (Rating der Parlamentarier). • Abstimmungen: Geld und Spenden sind entscheidend. Es braucht ein gewisses Niveau an finanziellen Mitteln. • Bei Abstimmungen punktuelle finanzielle Beteiligung an Kampagnen. • Spenden können Zugang erleichtern.
Medien	• Haben eine Relevanz. • Nicht gänzlich instrumentalisierbar und steuerbar. • NGO betreibt politische Medienarbeit.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Politisches System gut kennen. Besonders für die Wahl der richtigen Ansprechpartner wichtig. • Lobbyist als Person weniger wichtig. • Politisches Gespür wichtig. • Guter Netzwerker. • Persönliche Zurückhaltung. • Glaubwürdigkeit. • Kleidung.
Glaubwürdigkeit	• Wichtigster Faktor, besonders für NGOs. • Kann nur jemanden nur einmal anlügen, danach keine Möglichkeit mehr mit derselben Person zu sprechen.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Gewisses Niveau an finanziellen Ressourcen braucht es. • Geld, um Personal anzustellen. • Grenznutzen von zusätzlichem Geld ist klein, wenn

	Personal angestellt ist. • Mit bescheidenen Mitteln kann erfolgreich lobbyiert werden. <u>Grösse:</u> • Grösse nicht entscheidend. • Grösse nur bei Tauschgut Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung bedeutend. • Kleine können genauso erfolgreich sein.
Kontakte und Netzwerk	• Wichtiger Faktor. • Wichtig, um richtigen Ansprechpartner zu finden.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Hauptmittel. <u>Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung:</u> • Hat Einfluss. • Kann NGO nicht einsetzen. <u>Stimmen:</u> • Wahlinformation und Rating als Hilfe für Stimmbürger. <u>Monetäre Leistungen:</u> • Hat Einfluss. • Selber keine Geschenke, ausser gemeinsames Essen. • Indirekte Leistungen werden (von anderen Organisationen) eher gebraucht (z.B. Anfrage für Verwaltungsratsmandat hat sicher indirekt einen Einfluss). <u>Legitimation:</u> • Zweitwichtigstes Tauschgut (nach Informationen) • Kann NGO anbieten. <u>Unterschiede je nach Organisation:</u> • Bei Legitimation ist Grösse entscheidend. • Bei Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung ist Grösse von Bedeutung.
Richtiger Ansprechpartner	<u>Hierarchie:</u> • Spielt keine grosse Rolle. • Sowohl hoch in Hierarchie wie auch tief kann erfolgreich sein. • Je höher Entscheidungen, desto mehr Einfluss. • Kann auch erfolgreich sein etwas von unten nach oben zu tragen. <u>Freunde, Gegner oder Unentschiedene:</u> • Vor allem mit Unentschlossenen. • Gegner, die nie für ihre Anliegen stimmen: Nicht ansprechen. • Verbündete: Eher nicht ansprechen.
Zeitpunkt	• Hat eine Relevanz, ist wichtig. • Je früher, desto besser. Grund: Pfadabhängigkeit. • Kann sinnvoll sein, Ressourcen für später aufzusparen. • Eventuell möchte man erst später wahrgenommen werden. • Teilweise vorgegeben durch Wahl der richtigen Adressaten. • Zeitpunkt davon bestimmt, wo und wer lobbyiert wird.

Weiteres	
Argumentation	• Fakten und Informationen liefern. Aus soliden Quellen. • Korrekte Informationen. • Emotionale Verpackung von Informationen. • Politische Argumentation. • Regionale Argumente. • Semantik ist entscheidend.

H) Zusammenfassung Interview 3

Monitoring	• Prüfung aller Vorstösse und Einschätzung ob Massnahmen nötig sind oder nicht. • Dient der Früherkennung. • Um Geschäft in ihre Richtung beeinflussen zu können. • Um zu schauen, wohin das Geschäft geht.
Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Wird gebraucht. • Wenn möglich persönliches Gespräch. • Wenn man jemanden kennt. Hängt vom Grad der Bekanntschaft ab. • Sicher erfolgreicher als Massen-E-Mails.
Telefonat	• Ähnlich wie persönliches Gespräch. • Hängt vom Grad der Bekanntschaft ab.
Brief	• Wird gebraucht. • Offizielleres Dokument. Darauf kann man sich stützen. • Verbindlichkeit und Schriftlichkeit schaffen.
E-Mail	• Massen-E-Mails nicht unbedingt effektiv. • Keine Kontrolle, wer es liest. • Position zu einem Geschäft in einem gewissen Kreis bekannt machen mit E-Mail. Vor allem bei den Kommissionen.
Expertenkommission	• Wird nicht gebraucht.
Parlamentarische Anlässe	• Nicht allzu häufig eingesetzt. • Gutes Feedback. • Fraglich, inwieweit Meinungen gebildet oder nachhaltig geändert werden. • Nicht regelmässig, sondern bei spezifischem Thema. • Experten aufbieten und kleine Anzahl Parlamentarier einladen. Verbunden mit Abendessen. Parlamentarier sollen einen Einfluss bei ihrer Partei haben. • Nicht möglich, jene zu überzeugen, die eine ganz andere Meinung haben. Eher Bestärkung und Feintuning.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Mehr Legitimation und Stosskraft. • Hebt ein Anliegen über Partikularinteressen hinaus. • Zusammenarbeit mit anderen Verbänden oder

	Kantonen. • Je breiter Koalition, desto gewichtiger. • Mehr Politiker ansprechen durch Koalition. • Funktioniert nur, wenn Positionen einigermassen gleich. • Wenn möglich sucht man immer nach Partnern und Koalitionen. • Gesamtwirtschaftliche oder gesellschaftliche Bedeutung des Themas betonen.
Built-in Lobbying	• Wird nicht gebraucht. • Politiker müssen gut eingebunden sein und wirklich hinter der Sache stehen. • Vorteile: Informationen, die man sonst nicht hat (z.B. Traktandenliste, Feedback aus Sitzungen). Besserer Informationsfluss.
Meinungsführer	• Wird nicht gebraucht. • Relativ schwierig auf nationaler Ebene. • Eher offizieller Weg durch Cross-Lobbying bei Dachverband.
Cross-Lobbying	• Erfolgreich, wenn Dachverband überzeugt werden kann. • Damit können Verbündete gefunden werden.
Grassroots-Lobbying	• Wird nicht gebraucht. <u>Einfluss referendumsfähige Gruppen:</u> • Gewisse Gruppierungen sind relativ stark und auf diese hört die Verwaltung. • Verwaltung hat Respekt und kommt diesen Gruppen entgegen.
Wahlkampfhilfe	• Wird nicht gebraucht. Keine Einmischung in Wahlkampf. Auch keine Empfehlungen. • Erwartung von Geldgebern: Besserer Zugang zu einer Partei und den Entscheidungsträgern. • Partei übernimmt Meinung von Geldgebern nicht zwingend. • Parteispenden als Unterstützung des Systems. Parteien darauf angewiesen.
Medien	• Wird nicht gebraucht. • Können beim Lobbying eine Rolle spielen. • Sinnvoll bei Kampagnenansatz. • Vor Kommissionssitzung etwas in den Medien bringen.
Faktoren	

Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Muss der richtige Typ dazu sein. • Extrovertiert, aber nicht zu sehr. • Dem Publikum anpassen. • Kein Selbstdarsteller. • Komplexe Sachverhalte reduzieren können. • 2-3 Landessprachen beherrschen. • Gute Verfügbarkeit. • Geisteswissenschaftliches Studium prädestiniert dafür. • Übersetzungsqualität vom Unternehmen zum Verband zum Politiker und retour. • Freude an Politik und Politikprozess.
Glaubwürdigkeit	• Ist wichtig.
Ressourcen	Finanzielle Ressourcen: • Ressourcen müssen vorhanden sein für Glaubwürdigkeit und gute Informationen. Experten einstellen, die dies liefern können. • Grundstock an finanziellen Ressourcen nötig, um gute Qualität zu liefern. • Endlos Geld nützt nicht viel, abflachende Kurve. • Netzwerk kann man sich z.B. nicht kaufen. Grösse: • Nicht unbedingt Einfluss auf Erfolgschancen. • Grösse gibt eine gewisse Legitimation.
Kontakte und Netzwerk	• Ohne Netzwerk und Kontakte kann nicht lobbyiert werden. • Muss zuerst aufgebaut werden. • Netzwerk hilft, an Informationen zu kommen. • Netzwerk hilft, den eigenen Standpunkt in verschiedene Bereiche einzubringen. • Kontakte wichtig beim persönlichen Gespräch.
Tauschgüter	Information: • Wird gebraucht. Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung: • Wird nicht gebraucht. Stimmen: • Wird nicht gebraucht. Monetäre Leistungen: • Geld spielt keine Rolle. • Wird nicht gebraucht. • Mit monetären Leistungen erkauft man sich keine grossen Vorteile, sondern stützt das System. Legitimation: • Wird gebraucht. Unterschiede je nach Organisation: • Grösse gibt eine gewisse Legitimation. • Andere Verbände bieten auch Informationen und Legitimation.
Richtiger Ansprechpartner	Hierarchie: • Keine Aussage möglich, auf welcher Stufe Lobbying am effektivsten ist.

	• Verwaltung: Expertenstufe und mittleres Kader etwas einfacher, da Austausch von Expertenmeinungen. • In knappen Situationen kann es sinnvoll sein, den Bundesrat und sein Umfeld zu lobbyieren. <u>Freunde, Gegner oder Unentschiedene:</u> • Im Normalfall jene bestärken, die schon überzeugt sind. • Im Normalfall Unentschiedene versuchen zu überzeugen. • Austausch mit Gegnern interessant. Verunsicherung auslösen. Fakten mitteilen, die nicht negiert werden können. • Gegner, die sowieso nicht für ihr Anliegen stimmen, nicht lobbyieren.
Zeitpunkt	• Zeitpunkt ist wichtig. • Politischer Prozess beobachten und sehen, welche Möglichkeiten man hat. • Ein Satz, der drin ist, ist schwierig wieder rauszubringen. • Je früher, desto besser. • Je weiter fortgeschritten etwas ist, desto schwieriger etwas generell zu verhindern. • Am besten etwas verhindern und gar nicht auf die Agenda kommen lassen. • Umsetzung: Ebenfalls schauen, was bei Verordnungen und unterhalb passiert. Verwaltung an Informationen aus der Praxis interessiert. • Teilnahme am Vernehmlassungsverfahren.
Weiteres	
Argumentation	• Argumente mitgeben. • Fakten und Informationen liefern. • Argumente zur Untermauerung der Haltung, die Kontakte bereits haben. • Mit Gegnern ein Austausch von Argumenten.
Diverses	• Je nach Phase und Thema kommen andere Methoden zum Einsatz. • Je nach Zeitpunkt und Thema spielen andere Faktoren eine Rolle. • Wirkungsanalyse schwierig. Bei einem Erfolg weiss man nie genau, welche Methode etwas genützt hat und welche nicht. Erfolg kann auch nur vom Thema her bedingt sein. Kausalität von Ursache und Wirkung ist schwierig zu beurteilen.

I) Zusammenfassung Interview 4

Monitoring	• Themen werden überwacht. • Damit man nicht überrascht wird und die Entwicklung im Griff hat.

	• Obligatorisches Element. • Aktive Beziehungspflege bevor das Lobbying anfängt, um Beziehung zu den wichtigen Stakeholdern aufzubauen. • Wird mit Medienmonitoring, desk research, einem speziellen Tool, das alle Vorstösse überwacht und durch Beziehungspflege/Gespräche gemacht. • Mit vielen Kunden gehen sie nicht über diese Phase hinaus. • Macht einen grossen Teil der Arbeit aus. • Monitoring und Stakeholder Management ist Grundlagenarbeit. Voraussetzung für das spätere Lobbying.
Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Etwas vom Wichtigsten und Effizientestem.
Telefonat	• Sehr wichtig. • Wenn bereits guter Kontakt, dann telefonieren oder SMS schreiben.
Brief	• Sehr schwierig, wegen der grossen E-Mail- und Briefflut bei Parlamentariern. • Eher ein vorbereitendes Mittel. • Wenn noch kein guter Kontakt: Formales Anschreiben und später Nachfrage per Telefon.
E-Mail	• Sehr schwierig, wegen der grossen E-Mail- und Briefflut bei Parlamentariern. • Eher ein vorbereitendes Mittel.
Expertenkommission	• Einflussnahme: Je früher im Prozess, desto besser. Daher kann Einflussnahme in Expertenkommission sehr wichtige Methode sein.
Parlamentarische Anlässe	• Werden immer unwichtiger, wegen Überangebot. • Kann ein Element einer Lobbying-Strategie sein, das wichtig ist. • Bedeutung nimmt ab.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Sehr wichtige Methode. • Unterscheiden zwischen Stand-alone und Allianzstrategie. Je nach Thema sucht man Allianzpartner. • Koalitionen sind zentral. • Oft duale Strategien: Gewisse Partikularinteressen alleine, andere durch Allianzen. • Vorteil: Mit weniger Reibungsverlust politische Ziele erreichen. • Vorteil: Stärker durch Zusammenarbeit. • Trend: Temporäre Interessengemeinschaften für ein Thema. • Macht keinen Sinn, wenn Eigeninteresse zu sehr komprimiert werden muss, wenn gemeinsamer Nenner sehr klein ist.
Built-in Lobbying	• Immer unwichtiger.

	• Verbände mit Built-in Lobbyisten nicht immer erfolgreich. • Wird von Agentur nicht gebraucht. • Raten Kunden davon ab. • Veraltete Methode. Genügt heute nicht mehr. • Sehr aufwendig. • Parlamentarier immer skeptischer. • Kann in Einzelfällen passen. • Vorteile: Vollinvolvierter, überzeugter Parlamentarier. • Nachteile: Parlamentarier verliert Glaubwürdigkeit, weil er zum Interessenvertreter wird.
Meinungsführer	• Nur gebraucht, um den Kontakt/Zugang zu eröffnen. • Für das Lobbying selber weniger wichtig, da am Schluss Argumente zählen.
Cross-Lobbying	• Wird weniger gebraucht, aber immer mal wieder probiert. • Schwierig, da Verbände übergeordnete Positionen vertreten möchten. • Sehr effiziente Methode.
Grassroots-Lobbying	• Lobbying wird gemäss einer These von Longchamp öffentlich, daher wird auch Grassroots eher wichtiger. • Es gibt Grassroots-Elemente, die in das Lobbying hineinspielen. <u>Einfluss referendumsfähige Gruppen:</u> • Grosser Einfluss. • Im Vernehmlassungsverfahren und Hearings mit Einfluss. • Besonders Gruppen, die Referendumsfähigkeit schon bewiesen haben werden angehört, vor allem von der Verwaltung.
Wahlkampfhilfe	• Nicht besonders wichtig. • Agentur hilft befreundeten Parlamentariern bei Wahlkampf, aber nicht im Auftrag von Kunden. • Spenden mit weniger Einfluss, als man meint. • Es fliesst weniger Geld als früher. • Parlamentarier können Spenden und politische Position voneinander trennen.
Medien	• Campaigning-Element einer Lobbying-Strategie. • Nimmt an Wichtigkeit zu. • Wird gebraucht. Gewisse Themen gezielt versuchen in den Medien zu platzieren. • Verstärkungseffekt, wenn Parlamentarier gleiches nach einem Gespräch in der Zeitung lesen.
Faktoren	

Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Lobbyist ist wichtig. • Gutes Verständnis der politischen Abläufe und Prozesse. • Beraterfähigkeit. • Fachkompetenz. • Sozialkompetenz. • Netzwerk und Kontakte pflegen. • Eher extrovertiert.
Glaubwürdigkeit	• Glaubwürdigkeit gehört zu den 50% des Netzwerkes. • Wichtig. • Agentur verkauft ihre Glaubwürdigkeit.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Kann auch mit sehr wenig finanziellen und personellen Ressourcen erfolgreich sein. • Im Campaigning-Bereich zeigen Beispiele, dass man mit sehr grossen Budgets verlieren kann. • Gewisse Ressourcen braucht es, da Lobbying aufwendig ist. • Eher unwichtiger Faktor gegenüber den anderen. • Bei Kampagnen ist Geld eher wichtiger, da höherer Mitteleinsatz. <u>Grösse:</u> • Weniger einflussreich. • Grosse Organisation mit vielen verschiedenen Themen und Zielen. Angreifbarer. • Sowohl grosse als auch kleine Organisationen können erfolgreich sein.
Kontakte und Netzwerk	• Netzwerk ist sehr, sehr wichtig. Macht 50% des Lobbyings aus. Dazu gehören auch die Glaubwürdigkeit und der Lobbyist. • Aktive Beziehungspflege bevor das Lobbying anfängt, um Beziehung zu den wichtigen Stakeholdern aufzubauen. • Erstkontakt ist relevant, um das Anliegen zu platzieren. • Netzwerk wichtig für die Herstellung des Zugangs. • Netzwerk wichtig für Reputation in der Politiklandschaft. • Kontakte von Kunden wichtig für Allianzen.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Informationsbeschaffung als Teil der 50% des Handwerkes. • Wichtig für Parlamentarier, um sich zu positionieren. • Wichtig gegenüber Verwaltung, da an Informationen aus der Praxis interessiert. <u>Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung:</u> • Weniger wichtig. <u>Stimmen:</u> • Weniger wichtig. <u>Monetäre Leistungen:</u> • Weniger wichtig.

	Legitimation: • Ein Riesenthema. • Machtzuwachs für Parlamentarier, wenn eine Position von vielen mitgetragen wird. Unterschiede je nach Organisation: • Generell eher wenig Unterschiede in der Anwendung. • Beim Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung kann es Unterschiede geben. Grössere können selbstbewusster auftreten.
Richtiger Ansprechpartner	Generell: • Saubere Stakeholder-Map: Wen spricht man an und wen nicht. Hierarchie: • Parlamentarier direkt. • Verwaltung je nach Phase. Frühe Phase: Kontakt zu Sachbearbeiter kann effektiv sein. Spätere Phase: Eher höhere Hierarchie bis zum Amtsdirektor. • Direkte Kontaktaufnahme mit Bundesrat bringt nichts. • Persönliche Mitarbeiter des Bundesrates können hilfreich sein, allerdings nur begleitend. Muss auf tieferer Ebene vorgespurt sein. Freunde, Gegner oder Unentschiedene: • Unterschiedlich, je nach Situation. Kein Rezept. • Stakeholder-Map mit Kategorisierung der Parlamentarier bezüglich ihres Einflusses im Parlament und Einstellung zum Thema. • Je nachdem, was nötig ist, um eine Mehrheit zu finden.
Zeitpunkt	• Richtiger Zeitpunkt ist Teil der 50% des Handwerkes. • Dank dem Monitoring erkennen, wann der richtige Zeitpunkt ist. • Generell: Je früher, desto besser. • Vorparlamentarische Phase ideal. Bereits in Verwaltung Botschaften und Anliegen platzieren. • Phase der Expertenkommission. • Lobbying im Vorfeld der ersten Kommissionsberatung ist wichtig. • Debatte im Plenum: Lobbying ist weniger effektiv. Oft ist es dann schon gelaufen. Nur mit extrem viel Aufwand kann dort selten noch etwas geändert werden. • Umsetzungsphase und Verordnungen: Wichtig, dort genau hinzuschauen und Kontakt mit der Verwaltung zu haben.
Weiteres	

Argumentation	• Verkaufsgespräch. • Höflichkeitsformen beachten. • Gute inhaltliche Vorbereitung. • Wissen, was das Gegenüber interessiert. • Dem Parlamentarier inhaltlich einen Mehrwert bieten. • Komplexität reduzieren. • Partikularinteresse transparent offenlegen. • Gegenargumente erwähnen. • Gesamtgesellschaftliche Relevanz des Partikularinteresses herausarbeiten.
Diverses	• Alle oben erwähnten Faktoren sind wichtig. • Lobbying ist 50% Netzwerk und 50% Handwerk. • Verwaltung ist schwieriger zu lobbyieren als Politiker.

J) Zusammenfassung Interview 5

Monitoring	• Informationen haben. • Keine Termine verpassen. • Wichtige Stellungnahmen erhalten. • Rechtzeitig bereit sein. • Nimmt viel Zeit ein.
Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• A und O beim Lobbying. • Nachhaltigkeit nicht immer gegeben, da Gegenseite auch lobbyiert. • Während der Session immer persönliches Gespräch.
Telefonat	• Ähnlich wie persönliches Gespräch. • Sinnvoll, wenn jemand schon bekannt ist. • Verbinden mit E-Mail für Schriftlichkeit. Beides alleine weniger nützlich. • Eher zwischen den Sessionen.
Brief	• Einige arbeiten nur elektronisch, andere nur mit Brief. • Viel Aufwand. • Eher weniger effektiv.
E-Mail	• Normales Korrespondenzinstrument. • Wird gebraucht. • Keine Streu-E-Mails. • Vor allem zwischen den Sessionen. • Einfacher, wenn man Person kennt.
Expertenkommission	• Gute Methode, wenn man drin ist. • Eher selten. • Selber Expertisen in den Prozess einbringen. • Expertenkommission zu Beginn wichtig, später im Prozess kann sie unwichtig werden. • Nicht selber einsetzbar.

Parlamentarische Anlässe	• Grosses Angebot. • Beschränkte Kapazitäten der Parlamentarier. • Kann eine Methode sein. • Funktioniert, wenn ein aktuelles Thema ansteht. • Eher sozialer Anlass. Meinungsbildung eher im Hintergrund. • Imagearbeit des Verbandes. Diese möchten mit Parlamentariern sprechen. • Kein entscheidendes Instrument für das Lobbying. Kann auch ohne Erfolg haben.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Man muss Allianzen bilden und zusammenarbeiten, da alleine zu schwach. • Notwendiges Instrument. • Falls es Nachteile gibt, dann arbeitet man nicht zusammen. • Muss sich auf Partner verlassen können.
Built-in Lobbying	• Sehr effektive Methode. • Kein Zutritt für Lobbyisten in Kommissionssitzungen. Mit Built-in Lobbyist fixer Sitz in Kommission. • Hilfreich, wenn Zusammenarbeit möglich. • Gehört zum Milizsystem der Schweiz. • Nicht gut, wenn diese auf der Gegenseite sind. • Kunden von ihm haben Built-in Lobbyisten. Ist praktisch und hilfreich. • Nachteil: Parteigebundenheit. Wirkungskreis auf Partei beschränkt. • Lobbyist trotzdem notwendig, um Mehrheit zu finden. • Vorteil: Besserer Zugang zu Partei und Kommission.
Meinungsführer	• Zu umständlich, besser direkt ansprechen. • Sinnvoller in Ländern wo Zugang schwieriger ist. • Wenn man einen Parlamentarier noch zu wenig kennt, dann über einen Fraktionskollegen. Kann wichtig sein.
Cross-Lobbying	• Gute Methode bei wichtigen Verbänden. • Für grosse Firmen Standard: Eigenes Lobbying und Lobbying im Verband. • Verdoppelung der Möglichkeiten. • Reicht alleine nicht. Individuelles Lobbying ist nötig.
Grassroots-Lobbying	• Weniger relevant in der Schweiz. Grund: System.
Wahlkampfhilfe	• Machen jene, die es sich leisten können. • Selber macht er es nicht. • Unethisch, Stimmenkauf. • Parteispenden als Ressourcenfrage: Partei kann mehr Leute einstellen, folglich bessere Vorbereitung auf Dossiers. Daher starker Einfluss auf parlamentarisches Geschäft. • Grosse Vorteile für Parteien mit mehr Geld. • Abstimmungskampagnen: Grenzwert, ab dem Geld nicht mehr viel nützt.
Medien	• Nicht weniger wichtige Methode.

	• Gute Beziehungen zu Journalisten nötig. • Lohnt sich oft nicht. Thema wird öffentlich und Echo ist nicht kontrollierbar. • Gehört zur politischen Kommunikation. • Ermessenssache, wann es sich lohnt. • Medien sehr wichtig bei Abstimmungskampagnen.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Seriös. • Gute Erfahrungen. • Jahrelange Arbeit. • Lobbyist hat mit Glaubwürdigkeit und Netzwerk zu tun. • Kein Standardbild bzgl. Qualifikation. • Keine Standardausbildung. • Sozialkompetenz ist wichtig. • Exzellente Kenntnis des Systems. • Bereitschaft, etwas für das Netzwerk zu tun.
Glaubwürdigkeit	• Ist zentral. • Ohne geht es nicht.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Je mehr Ressourcen, desto besser. • Overkill ist möglich, wenn zu viele Leute pro Thema auf Parlamentarier losgelassen werden. Nicht mehr als 1-2 Personen pro Thema. <u>Grösse:</u> • Kleine Interessengruppen erfolgreich bei gewissen Vorlagen und spezifischen Themen. • Auf die Dauer grosser Verband nötig. • Kein entscheidender Faktor. • Grössere mit mehr Themen, mehr Präsenz und mehr Ressourcen. • Grösse kann auch hinderlich sein, um eine Position zu finden.
Kontakte und Netzwerk	• Sehr wichtig. • Muss erarbeitet werden. Jahrelange Arbeit. • Bereitschaft, etwas für das Netzwerk zu tun (Anlässe, Smalltalk). • Wahlen als „Horror“ für Lobbyisten: Ca. ¼ der Parlamentarier wird ausgewechselt. • Netzwerk wichtig bei der täglichen Arbeit.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Lobbyisten handeln mit Informationen. • Verwaltung und Parlamentarier brauchen Unterstützung. • Expertise und Fachwissen an Parlamentarier liefern, da diese keine Experten auf dem Gebiet sind. • Verwaltung braucht Unterstützung, damit sie nicht alleine da steht mit Vorlagen. • Broschüre abgeben. <u>Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung:</u> • Weniger wichtig.

	• Eher politische Macht: Entscheidung für oder gegen ein Referendum. • Wirtschaftliche Macht wird durch Betonung der Bedeutung versucht. <u>Stimmen:</u> • Weniger wichtig. <u>Monetäre Leistungen:</u> • Weniger wichtig. • Wird nicht gezahlt. • Unmoralisch. • Politischer Tod, wenn es öffentlich wird. <u>Legitimation:</u> • Zusammenarbeit mit Verwaltung, damit diese nicht alleine da steht. • Parlamentarier verweisen gerne auf Verbände und Organisationen. • A und O zu sagen, jener Verband unterstützt dies. <u>Unterschiede je nach Organisation:</u> • Unterschiedliche Wahrnehmung je nach Gewicht des Verbandes und daher mehr oder weniger Legitimation. • Unterschiedliche Wahrnehmung je nach Gewicht des Verbandes und daher Unterschiede bei Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung.
Richtiger Ansprechpartner	<u>Generell:</u> • Richtige Person zum richtigen Zeitpunkt. • Personen, die Dossiers in den Faktionen betreuen sind wichtig. <u>Hierarchie:</u> • Höhere Amtsverantwortliche. • Amtsdirektor zu hoch, da wenig mit dem Thema vertraut. Aber ihn zu kennen hilft sicher. • Sachbearbeiter, Sektionschef, Abteilungsleiter: Jene Person, die das Thema in der Kommission vertritt. Kennen den Prozess, sind Fachleute, koordinieren das Geschäft. <u>Freunde, Gegner oder Unentschiedene:</u> • Voreinstellung nicht entscheidend, sondern Ziel eine Mehrheit zu finden. • Alle können nicht lobbyiert werden. • Konzentration auf Personen, die für eine Mehrheit entscheidend sind. • Freunde aufdatieren. • Gegner, wissen wo sie stehen und was das Problem ist. • Mitte braucht man für Mehrheit.

Zeitpunkt	• Von Anfang bis zur Schlussabstimmung immer wichtig. • Wichtigste Phase: Kommissionsphase, da viel Gestaltungsspielraum und offener Prozess. • Vernehmlassung für Verbände und Organisationen. Haben dort Einfluss. • Verwaltung lobbyiert er eher nicht. Eher Zusammenarbeit mit Verwaltung (Informationen erhalten, wo steht etwas im Prozess). • Umsetzung: Teilweise nicht entscheidend, teilweise umstritten und politisch. Dann sind Netzwerk/Kontakte entscheidend, da der Bundesrat entscheidet und klassisches Lobbying wenig nützt.
Weiteres	
Argumentation	• Argumente sind zentral. • An Zielpublikum anpassen. Je nach Person. • Analyse: Mit wem lohnt es sich zu sprechen und über was kann ich mit der Person sprechen (Screening). • Nicht nur Kommissionen, sondern auch Dossierführer in den Parteien und weitere.

K) Zusammenfassung Interview 6

Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Persönliche Gespräche finden vor allem während der Session statt. • Effizient. • Reaktion durch persönlichen Kontakt. • Einfacher, wenn man Gegenüber kennt.
Telefonat	• Wird per Telefon kontaktiert. • Ausserhalb des Bundeshauses. • Effizient.
Brief	• Weniger effizient. • Werden verschickt, aber Reaktion kennt man nicht.
E-Mail	• Wird per E-Mail kontaktiert. • Ausserhalb des Bundeshauses. • Effizient.
Expertenkommission	

Parlamentarische Anlässe	• Oft an Anlässen kontaktiert. • Jeden Abend und Mittag finden während Session 2-3 Anlässe statt. • Kriterium für Teilnahme: Interesse und Nutzen haben. Nutzen gibt es dort, wo es um pendente Geschäfte geht, die er mitgestalten kann. Also vor allem Anlässe, die Kommissionen betreffen, in denen er Mitglied ist. • Teilnahme auch an Veranstaltungen von Organisationen, gegenüber denen er Vorbehalte hat. • Effizient. • Reaktion durch persönlichen Kontakt. • Während der Session jeden Abend an solchen Anlässen anwesend. • Einfluss auf Meinungsbildung eher gering. Hat mittlerweile seine Meinung, die nicht mehr gross geändert werden kann. • Informieren und Horizonterweiterung als Teilnahmegrund.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Keine Verbesserung der Effektivität, eher Verschlechterung. • Koalition nicht mehr Einfluss als einzelne Gruppierung. • Einfluss höher, wenn Organisationen unabhängig voneinander kommen.
Built-in Lobbying	• Hat Einfluss. • Parteiinterner Austausch durch Themenverantwortliche.
Meinungsführer	• Beschränkt auf Einzelfälle. • Lobbying der Kantonsregierung durch Informationsabende.
Cross-Lobbying	
Grassroots-Lobbying	
Wahlkampfhilfe	• Abstimmungskampagnen: Starker Auftritt mit viel Geld kann Stimmbürger motivieren oder beeinflussen. • Parteispenden: Mehr Mittel erlauben Partei mehr Aktionen. • Parteispenden: Gewisser Nutzen ergibt sich aus Spende. Aber Nutzen ist nicht zwingend so, dass Partei das Gewünschte genau macht.
Medien	• Grosser Einfluss auf Meinungsbildung, auch bei Parlamentariern.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Hängt eng mit Glaubwürdigkeit zusammen. • Souveräne und ruhige Art. • Problem darstellen können. • Kompetenz ist wichtig. • Ort des Lobbyings nicht wichtig.
Glaubwürdigkeit	• Glaubwürdiges Auftreten ist wichtig.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Ressourcen nicht überbewerten. Thema ist wichtiger. • Verband mit mehr finanziellen Ressourcen hat eher

	Erfolg beim Lobbying. • Kann kippen, wenn zu sehr geklotzt wird. Eher unangenehm. • Geld wirkt vor allem bei Abstimmungskampagnen. Im normalen politischen Rahmen weniger Einfluss. • Personelle Ressourcen sind wichtig: Eine Person für ein Thema oder gleichzeitig noch weitere Themen betreuen? <u>Grösse:</u> • Grössere Verbände mit besseren Chancen beim Lobbying. • Klein aber fein mit Grenzen.
Kontakte und Netzwerk	• Eine Zutrittsberechtigung für einen persönlichen Bekannten.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Kurz und knappe Informationen. • Info-Mappen von Anlässen stapeln sich. Kann nicht alles bewältigen. • Sachliche Darstellung der Problematik mit Vor- und Nachteilen möchte er von Lobbyist. • Schwachpunkte diskutieren. <u>Stimmen:</u> • Für Stimmbürger beeinflussend, wenn Verband sich zu Politikern äussert. Einordnungshilfe. <u>Monetäre Leistungen:</u> • Abgeltungen finden nicht statt. • Ausser Nachtessen. • Würde nichts annehmen, was über Essen/Trinken hinausgeht. <u>Legitimation:</u> • Schützenhilfe von Verband bestärkt eigene Meinung. • Position eines Verbandes verändert Meinung nicht.
Richtiger Ansprechpartner	<u>Freunde oder Gegner oder Unentschiedene:</u> • Wichtig, dass er angesprochen wird, wenn er sich mit Thema identifizieren kann. • Wenn nicht identifizieren mit Thema, dann freundlich zurückhaltend. • Erhält ganzes Spektrum an Informationen, auch von Gegenseite. • Vertiefte Informationen von jenen, die merken, dass er sich dafür einsetzen kann. • Geht auch an Anlässe von Organisationen, gegenüber denen er Vorbehalte hat.

Zeitpunkt	• Zeitpunkt ist wichtig. • Zu weit im Voraus nützt nichts. • Sehr viel Material für Parlamentarier. Wenn etwas nicht unmittelbar bevorsteht oder Parlamentarier nicht direkt betrifft, dann wird es eher eliminiert. • Lobbyisten müssen früh wissen, was kommt. Welche Vorstösse eingereicht wurden, wann etwas in die Vernehmlassung oder Kommission kommt. • Position schon während der Vernehmlassung haben und dann nicht mehr ändern. • Vor der Kommissionsberatung Position kurz darstellen. • Lobbyieren bei der Plenumsdiskussion.
Weiteres	
Einfluss des Lobbyings auf Meinungsbildung	• Freiheit behalten. • Überlegen und dann entscheiden, ob er damit übereinstimmt oder Bedenken hat. • Kommt auf das Anliegen an. • Muss sich damit identifizieren können. • Nimmt Informationen zur Kenntnis und entscheidet später ob es für ihn stimmt oder nicht. • Wechselseitig. Geht selber auch zu Branchenvertretern, wenn er Informationen braucht oder seine Meinung bestätigen möchte.

L) Zusammenfassung Interview 7

Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Persönlicher Kontakt sehr wichtig. • Besonders wenn eine Person oder Organisation noch unbekannt.
Telefonat	
Brief	• Briefe ohne Wirkung, wenn er den Absender nicht kennt. • Schriftliche Zufuhr von Personen oder Organisationen, die er nicht kennt, werden nicht gross berücksichtigt.
E-Mail	• E-Mails wiederholt geschickt. Gleicher Inhalt per Brief und E-Mail. Ist nervig und bringt nichts. • Schriftliche Zufuhr von Personen oder Organisationen, die er nicht kennt, werden nicht gross berücksichtigt.
Expertenkommission	
Parlamentarische Anlässe	• Inflation von Anlässen. Zu viele. • Nicht alle Anlässe sind gut. • Ein paar wenige sind gut: Kurz, mit definiertem Ende, verbunden mit Input, aber auf Flughöhe von Parlamentariern abgestimmt. • Er geht, wenn Thema ihn interessiert und Anlass gut durchdacht ist.
Indirekte Methoden	

Koalitionen	• Effektiv. • Schonung der Zeitressourcen durch Zusammenarbeit von mehreren Organisationen. • Wird geschätzt. • Hat mehr Gewicht. • Unterschiedliche Signale aus gleicher Branche: Sehr schlecht.
Built-in Lobbying	• Gehört zum Milizsystem. • Transparenz wichtig. • Zwei Typen von Mandatsträgern. Erstere wegen dem Mandat gewählt, keinen grossen Einfluss, da sie Position des Verbands vertreten müssen. Zweite Kategorie erhält Mandat wegen Kenntnissen in einem Bereich. Diese sind eher unabhängig und werden daher eher angehört.
Meinungsführer	• Kann sehr effektiv sein. • Ständerat: Regierung des Kantons anhören. Kontakte mit Kantonsregierung beeinflussen seine Position. • Andere Meinungsführer hört er an, aber setzt es nicht unbedingt um. • Zugang stark erleichtert.
Cross-Lobbying	• Wichtig, dass Verbände oder Branchen mit einer Stimme sprechen. • Wie die Meinung zu Stande kommt ist sekundär.
Grassroots-Lobbying	
Wahlkampfhilfe	• Parteispenden keinen grossen Einfluss abgesehen von einer Ausnahme. • Mehrheit der Parteien nicht viel Geld und viele verschiedene Geldgeber. • Fraktionsmitglieder wissen nicht, woher das Geld kommt. • Eine Partei mit 4-5x mehr Geld und aus sehr wenigen Quellen. Vermutung ist gross, dass direkt Einfluss genommen wird auf Positionierung der Partei. • Abstimmungsfinanzierung: Geld und Spenden eher einen Einfluss. Anderes Auftreten möglich. Ist transparenter. • Abstimmungen: Schweiz als reife direkte Demokratie. Kein direkter Zusammenhang zwischen Geld und Ergebnis. Aber gewisser Einfluss bleibt.
Medien	• Berichte in den Medien mit einem gewissen Einfluss. • Presse mit klarer Meinung: Für gewisse Parlamentarier schwierig etwas anderes zu sagen.
Faktoren	

Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Lobbyist ist wichtig. • Lobbyist kennen und gute Beziehung ist wichtig. • Länge der Beziehung ist wichtig. Jemanden über einige Jahre kennen und wissen, dass die Person seriös, faktenorientiert und verlässlich ist. • Selbstkritisch. • Wissen, wann etwas in die Kommission kommt und wer etwas zu sagen hat. • Sachwissen, Intelligenz. • Intelligenz im Umgang mit den Parlamentariern. • Kenntnisse der Abläufe. • Nicht instrumentalisieren. • Offen und fair sein. Gegenargumente kennen und aufzeigen. • Überzeugt von der Sache. • Hartnäckig. • Glaubwürdig.
Glaubwürdigkeit	• Verlässlichkeit: Sich auf die Fakten verlassen können, die ein Lobbyist abgibt. • Glaubwürdigkeit ist sehr wichtig. • Es wird nur einmal ein schiefes Argument gebraucht oder etwas untergejubelt, das nicht stimmt. Danach ist der Lobbyist auf einer schwarzen Liste. • Richtige Fakten.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Wenig Einfluss. • Beziehungen und Qualität des Lobbyisten sind wichtiger. • Nur insofern wichtig, um gute Leute einstellen zu können. Danach spielt Geld keine Rolle mehr. • Bei Kampagnen finanzielle Ressourcen mit Einfluss. <u>Grösse:</u> • Hat Einfluss. • Grösse steht oft im Verhältnis mit Bedeutung. Bedeutender Verband mit Impact und wird angehört. • Kleine mit berechtigten Anliegen können auch punkten mit Glaubwürdigkeit.
Kontakte und Netzwerk	• Länge der Beziehung ist wichtig. Jemanden über einige Jahre kennen und wissen, dass die Person seriös, faktenorientiert und verlässlich ist. • Langjährige Beziehungen wichtig. • Netzwerke wichtig, da Grundlage für kontinuierliche Beziehungen. • Wichtig, weil schriftliche Zufuhr von Personen oder Organisationen, die er nicht kennt, werden nicht gross berücksichtigt.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Richtige Fakten. • Kurz und knapp die wichtigsten Argumente. • Unterstützung, wenn er Fakten braucht.

	<u>Stimmen:</u> • Spielen eine Rolle. • Bei Wahlkämpfen auf Unterstützung angewiesen (nicht finanziell). • Kann sich auf die Zeit aber nicht verbiegen deswegen. • Für Ständerat besonders wichtig, Unterstützung von grossen Organisationen zu haben. <u>Monetäre Leistungen:</u> • Geschenke oder Korruption gibt es nicht. Ausser Mittagessen oder eine Flasche Wein. • Finanzielle Zuwendungen gibt es nicht. Ausser jemand ist von einer Organisation angestellt. <u>Legitimation:</u> • Ist wichtig, wenn man sagen kann, dass gewisse Gruppierungen hinter dem Anliegen stehen.
Richtiger Ansprechpartner	<u>Generell:</u> • Wichtig zu wissen, wer etwas zu sagen hat (z.B. in der Kommission). • Richtiger Ansprechpartner sehr wichtiger Faktor. Sonst hat Lobbying eventuell keinen Einfluss. <u>Freunde, Gegner oder Unentschiedene:</u> • Redet mit jedem, der mit ihm sprechen will und hört ihn an.
Zeitpunkt	• Sehr wichtig. • Viele Fehler dabei. Kommen teilweise viel zu früh oder zu spät. • Zeitnahes Wissen ist wichtig. • Kommission sehr wichtig, dort kann man ein Anliegen umsetzen. Auf die Kommission des Erstrates hin muss Lobbyist präsent sein. • Bundesverwaltung schwieriger zugänglich. • Einflussnahme durch Verbände in der Vernehmlassung. • Plenumsdebatte: Klare Kommissionsmeinung, sehr schwierig noch etwas zu bewirken. Wenn Kommission uneinig, dann kann Lobbying noch etwas ausmachen.
Weiteres	
Einfluss des Lobbyings auf Meinungsbildung	• Hat eigene Meinung. Wird selten eine total andere Position einnehmen nach einem solchen Gespräch. • Gewisse Grundkonzepte hat er, an einer Veranstaltung kann dies gestützt werden. • Meinung abstützen sowie Informationen und Argumente einholen. • Vertiefung der Argumentarien, nicht radikale Meinungsumschwünge. • Manchmal Lobbying mit Einfluss, aber dann gute Fakten und Argumente. • Geht selber auf Verbände zu, um Informationen oder Zahlen zu erhalten. • Manchmal Hinweis auf etwas Wichtiges, das bisher übersehen wurde. Aufmerksam machen auf Fakten.

	• Milizparlamentarier darauf angewiesen, dass Interessenverbände auf gewisse Dinge hinweisen.

M) Zusammenfassung Interview 8

Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Effektive Methode. • Während der Session: Persönlicher Kontakt mit Lobbyisten.
Telefonat	• Ausserhalb von Sessionen: Höchst selten Kontaktierung per Telefon.
Brief	• Ausserhalb von Sessionen: Kontaktierung per Brief.
E-Mail	• Ausserhalb von Sessionen: Kontaktierung per E-Mail.
Expertenkommission	• Effektive Methode.
Parlamentarische Anlässe	• Teilnahme bei Interesse am Themenangebot. • Beeinflussung der Meinung durch Anlässe nur, wenn sachlich fundierte Argumente geliefert werden.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Negativer Einfluss, wenn mehrere Organisationen in gleicher Sache aktiv sind.
Built-in Lobbying	• Effektive Methode. • Interessenbindungen bekannt, da Offenlegung gemäss Parlamentsgesetz. • Klare Positionierung der Built-in Lobbyisten wird erwartet. • Einfluss sehr unterschiedlich. • Selten von anderen Parlamentariern lobbyiert, da man sich kennt. Kann kontraproduktiv sein.
Meinungsführer	
Cross-Lobbying	
Grassroots-Lobbying	
Wahlkampfhilfe	• Handhabung von Spenden von Partei zu Partei unterschiedlich. • Einfluss von Spenden auf das politische Geschäft von Partei zu Partei unterschiedlich. • Persönlich: Kein Einfluss. Entscheidung ohne Diktat.
Medien	• Äusserst geringer Einfluss auf seine Meinungsbildung.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Lobbyist als Person sehr wichtig. • Fundierte Sachkompetenz und Dossierkenntnis. • Angenehme Umgangsformen.
Glaubwürdigkeit	• Glaubwürdigkeit des Lobbyisten und seiner Information ist sehr wichtig.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Spielt für ihn keine Rolle. Lobbying-Erfolg ist nicht davon abhängig. • Kompetenz ist entscheidend.

	Grösse: • Beim persönlichen Lobbying keine entscheidende Rolle. • Beim Lobbying für Abstimmungsvorlagen ein entscheidender Faktor.
Kontakte und Netzwerk	• Weniger wichtig.
Tauschgüter	Information: • Kurze und prägnante Aussagen und Argumentarien. • Konkrete Antworten auf einschlägige Fragen. • Einziges Tauschgut, das für ihn wichtig ist. Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung: • Für ihn nicht wichtig. Stimmen: • Für ihn nicht wichtig. Monetäre Leistungen: • Für ihn nicht wichtig. Legitimation: • Für ihn nicht wichtig.
Richtiger Ansprechpartner	Freunde, Gegner oder Unentschiedene: • Sowohl von Freunden als auch von Gegnern lobbyiert. • Keine signifikanten Unterschiede.
Zeitpunkt	• Sehr wichtig. • Am effektivsten vor den Kommissionssitzungen.
Weiteres	
Einfluss des Lobbyings auf Meinungsbildung	• Einfluss von Gesprächen vom Thema abhängig. • Kritischer Umgang mit Informationen aus Gesprächen, E-Mails etc. von Lobbyisten. • Mündlicher Austausch: Argumente zur Kenntnis nehmen und konkrete Nachfragen.
Diverses	• Häufigkeit von Lobbyisten-Kontakt: Durchschnittlich zwei Mal pro Woche

N) Zusammenfassung Interview 9

Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Das Angenehmste. • Bleibt unverbindlich. Zur Kenntnis nehmen und macht sich dann ihre Meinung.
Telefonat	• Kann sehr effektiv sein, wenn Anliegen bereits nahe ihrer Position ist. • Zur Festigung einer Position. • Zum Überzeugen von einer anderen Position ist es eher eine Belästigung und ein Eindringen.
Brief	• Effizienter in der Wirkung, als dass sie ihn wahrnimmt. • Für sie selber nicht sehr wichtig. • In Debatten spielen sie immer wieder eine Rolle. Kann sich darauf beziehen. • Gewisse verbindliche Form und klare Positionierung.

E-Mail	• Nicht sehr wirkungsvoll. • Schnell gelöscht und verschwindet.
Expertenkommission	• Wichtig, wenn etwas nicht ins Parlament kommt, sondern auf Verordnungsebene bleibt. Dort schaut Bundesrat stark auf Expertenkommissionen.
Parlamentarische Anlässe	• Sehr unterschiedlich in der Wirkung. • Wichtig, dass es sie gibt. • Nimmt selber an wenigen teil. • Oft Gespräche ausserhalb der bestehenden politischen Lager; Querverbindungen, die sonst im politischen Kontext schwieriger sind. • Teilnahme nach Zeit und Interesse.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Sehr effizient. • Macht einen Unterschied, ob es eine Allianz ist oder nicht. • Ihr Wunsch, dass Interessensorganisationen sich verbinden und zusammenschliessen. • Mehr Druck aufbauen dadurch. • Herstellen von anspruchsvollen Koalitionen, die über das bestehende links-rechts Schema hinausgehen.
Built-in Lobbying	• In der Summe können sie effizient sein, wenn es sehr viele Vertreter einer Sache gibt. • Zurückhaltung grösser durch Skandalisierung in der Öffentlichkeit. Weniger plump. • Einfluss einer Person nicht sehr gross. • Verfügen über Informationen und Fakten und können durch die Macht dieser Informationen Einfluss haben.
Meinungsführer	• Wirksam. Grosser Einfluss. • Grundvertrauen ist da. • Gleiche Ziele. • Austausch mit Kantonalpartei oder Städtesektionen. • Personen, die innerhalb der Partei Gewicht haben werden besonders lobbyiert.
Cross-Lobbying	• In den Verbänden eine wichtige Rolle.
Grassroots-Lobbying	• Wirkung schwierig abzuschätzen. • Hat auch schon Erfolg gehabt. • E-Mails können schnell gelöscht werden. Persönlich gehalten, kann Abwehrreflex auslösen. Bedrängen. • Grosse Demonstrationen kombiniert mit Organisationen können Einfluss haben. <u>Einfluss referendumsfähige Gruppen:</u> • Wichtigstes Kriterium, ob eine Gruppe referendumsfähig ist oder nicht. • Sehr viel Einfluss.
Wahlkampfhilfe	• Kann extrem hilfreich sein. • Personen oder Parteien mit grossen Spenden mit mehr Möglichkeiten. • Weniger wichtig für etablierte Politiker. Für Neugewählte Geld mit sehr grosser Rolle.

	• Grosser Einfluss von Spenden. • Regelungen für Transparenz und Obergrenze nötig.
Medien	• Medialer Mainstream hat eine Wirkung. • Wirkung vor allem bei der Mitte und den Rändern der Pol-Parteien, weil sich Leute dort gerne so positionieren. • Mediale Präsenz für Neugewählte mit sehr grosser Rolle. • Einfluss bei Abstimmungen ist begrenzt. Gibt Beispiele auf beide Seiten: Z.B. Unterstützung der Medien für eine Abstimmung, die dann abgelehnt wurde und anders herum. • Medien mit Einfluss auf die Darlegung der eigenen Position. Botschaft so platzieren, dass sie nicht ins Gegenteil verkehrt wird oder nicht zugespitzt wird. Achten auf Wortwahl.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Verfahren sehr gut kennen. • Über längere Zeit dieselben. • Dossier besser kennen als Parlamentarier. • Empathisch sein: Situation des Parlamentariers verstehen und aus dieser Situation heraus denken können. • Misstrauisch bei jenen, die einmal für dies lobbyieren und das andere Mal für die Konkurrenz arbeiten.
Glaubwürdigkeit	• Sehr wichtig. • Mischung aus Erfahrung und Intuition.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Unbestätigtes Gerücht, dass es Zahlungen gibt für gewisse Sachen. • Heikles Thema. • Finanzielle Ressourcen eines Verbandes spielen eine Rolle. Aber Vernetzung ist wichtiger. • Hat einen Einfluss auf die Erfolgschancen. <u>Grösse:</u> • Hat einen Einfluss auf die Erfolgschancen. • Kleine können auch erfolgreich sein, wenn sie sich auf die Mitte konzentrieren, die es für Mehrheit braucht.
Kontakte und Netzwerk	• Wichtig für das Vertrauen. • Vertrauen erleichtert Zugang.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Wichtig. • Muss stimmen, darf nicht gefälscht sein. • Gegenargumente und kritische Sachen nennen. <u>Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung:</u> • Kann auch wichtig sein. <u>Stimmen:</u> • Kann auch wichtig sein. <u>Monetäre Leistungen:</u> • Kann auch wichtig sein.

	Legitimation: • Wichtig. • Auch von ausserhalb der Politik getragen ist wichtig. Unterschiede je nach Organisation: • Unterschiede je nach Themenfeld. Gewisse Themen mit hohem Skandalisierungspotenzial und das wirkt mehr.
Richtiger Ansprechpartner	Generell: • Randfiguren einer Partei mit wenig Gewicht, führen nicht zu einer Mehrheit. Freunde, Gegner oder Unentschiedene: • Oft Fehler, auf bereits Überzeugte zuzugehen. • Überzeugte genügen nur bei Bürgerlichen, sonst nicht, da es nicht für Mehrheit reicht. • Wird eher von links angesprochen. • Redet grundsätzlich mit allen.
Zeitpunkt	• Früh, früh, früh, früh. • Allermeiste sind viel zu spät. • Gesetzesentstehung: Schon ganz früh versuchen Einfluss zu nehmen auf Verwaltung und Bundesrat. • Parlamentarische Phase: Sicher vor Beratung in der Kommission.
Weiteres	
Einfluss des Lobbyings auf Meinungsbildung	• Keine zu grosse Wirkung. • Hat eine Grundmeinung zu den meisten Fragen. • Grundmeinung durch Lobbyist untermauern. Wirkung: Verankerung der Position und Argumente geschärft. • Vom Gegenteil überzeugen passiert kaum. • Informationen zur Kenntnis nehmen. • Wichtig ist, dass sie weiss, wen sie nochmals ansprechen könnte. Kontaktperson für Nachfragen.
Diverses	• Voraussetzungen für Gespräch: Zeitfrage. Art und Weise wie Lobbyist auf sie zugeht. Professionell und kompetent. Grundsätzlich redet sie mit allen.

O) Zusammenfassung Interview 10

Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Sehr wichtig. • Hilfreich. • Vertrauensbasis schaffen. • Sachlage besser verstehen im Gespräch. • Nachfragen. • Hilfreicher, als Sammel-E-Mail mit Standpunkten.
Telefonat	• Eher bei ganz konkreten Fragen hilfreich. • Dadurch erhält er Informationen. • Sachlage besser verstehen. • Möglichkeit zur Nachfrage. • Hilfreicher als Sammel-E-Mail mit Standpunkten.

Brief	• Eher bei ganz konkreten Fragen hilfreich. • Dadurch erhält er Informationen. • Erhält weniger Briefe. • Eher formell, wenn etwas direkt an den Bundesrat geht.
E-Mail	• Eher bei ganz konkreten Fragen hilfreich. • Dadurch erhält er Informationen. • Sammel-E-Mail mit Standpunkten ist weniger hilfreich.
Expertenkommission	• Bundesrat lädt Gruppen ein. • Runder Tisch, um Thema zu diskutieren. • Sehr einflussreiche Form der Mitsprache. • Themen, bei denen noch keine konkrete Position besteht und Lösung noch gesucht wird. • Breit abgestützte Lösung gesucht. • Wenn dabei und Anliegen einbringen kann, dann gut. • Kommen bei wichtigen Fragen zum Einsatz. Prozess zur Findung einer Lösung. • Wichtige, national aktive Verbände dabei. Grösse ist wichtig.
Parlamentarische Anlässe	• Erhält keine Einladungen zu Anlässen. • Für Parlamentarier gute Methode, um sich über die vielen Themen zu informieren.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Spielt keine grosse Rolle, ob von einem Unternehmen oder Allianz angesprochen. Gleicher Einfluss.
Built-in Lobbying	• Wichtige Einflussgrösse. • Vorteil für Built-in Lobbyisten: Profunde Kenntnisse in einem Bereich und dadurch bessere Argumentation. • Wer Ahnung hat, kann in der Kommission durch gute, profunde Argumente Einfluss nehmen. Das wird gehört. Nicht nur ideologisch geprägt. • Übertrieben und nur Partikularinteressen vertreten führt zu Verlust der Glaubwürdigkeit eines Parlamentariers.
Meinungsführer	
Cross-Lobbying	
Grassroots-Lobbying	<u>Einfluss referendumsfähige Gruppen:</u> • Mehr darauf gehört, was solche Gruppen sagen. • Diese Gruppen werden eingeladen zu Expertengruppen oder runden Tischen. • Besonders Einfluss, wenn schon Abstimmungen gewonnen wurden auf dem Themengebiet. • Einfluss fast grösser im Parlament. Drohungen werden auch ausgesprochen. • Bundesrat hat es im Hinterkopf, aber es muss zuerst durch das Parlament und mehrheitsfähig sein. Referendum ist noch weit weg.
Wahlkampfhilfe	• Keine fundierte Meinung zu Einfluss von Spenden. • Bei Kampagnen sicher Einfluss.
Medien	• Berichte in den Medien mit unheimlichem Einfluss. • Sind ein Verstärker. • Haben Einfluss auf seine Arbeit.

	• Druck machen via Öffentlichkeit. Medien als öffentliches Diskussionsforum, das von Lobbyisten genutzt wird. • Erhält jeden Morgen einen Medienspiegel mit kritischen Artikeln zu Themen, die ihn betreffen. • Verwaltung auch Teil der Medienarbeit. Bundesrat mit Medienkonferenzen und Interviews. • Medien sind heute entscheidend.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Vorher kennenlernen und Vertrauensverhältnis aufbauen. Nimmt Anliegen wohlwollender auf, wenn man eine Person bereits kennt. Vertrauen ist wichtig. • Versiert sein, kompetent. • Differenziert und konkret argumentieren. • Auf Gegenargumente reagieren können und nicht nur eigene Seite sehen. • Kompromissbereitschaft zeigen. • Chemie muss stimmen.
Glaubwürdigkeit	• Lobbying funktioniert besser, wenn man sich vorher kennengelernt hat und Vertrauensverhältnis besteht. Vertrauen ist wichtig. • Glaubwürdigkeit sehr wichtig. • Vertrauensverhältnis sehr wichtig.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Mit mehr Ressourcen kann man mehr Leute einstellen. • Mit mehr Ressourcen kann man gute Leute einstellen. • Diese Personen können bessere Informationen liefern. Dadurch mehr Einfluss und stärker. <u>Grösse:</u> • In Expertenkommissionen meist wichtige, national aktive, grosse Verbände. Grösse ist wichtig. • Breite Themenbewirtschaftung von grossen Verbänden. • Grösse mit Einfluss durch die finanziellen Ressourcen.
Kontakte und Netzwerk	
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Argumente sind entscheidend. • Argumente müssen überzeugend und verständlich sein. • Anliegen konkret darlegen. • Gute Informationen. • Verwaltung braucht Informationen aus der Unternehmenswelt. • Verlässlichkeit der Information ist wichtig. <u>Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung:</u> • Drohung, die nicht überzeugend begründet werden kann, hat keine Wirkung. • Drohungen müssen konkret, gut argumentiert und fundiert sein. Dann hat es Gewicht. <u>Stimmen:</u> • Nicht relevant für die Verwaltung.

	Legitimation: • Frage, ob es in der Praxis funktioniert ist wichtig. Ist etwas umsetzbar? Das sind starke Argumente. • Für Entscheid des Bundesrates ist es wichtig, welche Verbände dafür und dagegen sind. • Grosse Verbände mit mehr Gehör. Unterschiede je nach Organisation: • Grosse Verbände mit mehr Gehör bei der Legitimation.
Richtiger Ansprechpartner	Hierarchie: • Technische Fragen: Bei ihm, im Amt oder Sachbearbeiter. • Politische Fragen und strategische Entscheide: Direkt beim Bundesrat. Aber muss schon Beziehung haben. • Lobbying auf gleicher Hierarchiestufe. Lobbyist mit ihm, CEO mit Bundesrat. • Je nach Phase ist Hierarchie unterschiedlich.
Zeitpunkt	• Grundlobbying und Vertrauensverhältnis unabhängig von Geschäften aufbauen. • Er bekommt Geschäfte relativ spät, ca. 2 Wochen vor dem Bundesrat. • Lobbying in letzter Minute wenig hilfreich. Keine Zeit um etwas zu ändern oder Einfluss zu nehmen, wenn erst 2-3 Tage vor einer Entscheidung. • Guter Lobbyist sensibilisiert im Voraus. Dann ist er vorgewarnt und schaut es genauer an.
Weiteres	
Einfluss des Lobbyings auf Meinungsbildung	• Informationen der Lobbyisten fliessen in Beurteilung ein. • Offen ausweisen gegenüber Bundesrat, was von wem kommt, damit er abschätzen kann, von wo Unterstützung und Opposition kommt. • Auflistung: Wer ist dafür, wer ist dagegen und Gründe dafür. Schliesslich Empfehlung für den Bundesrat.
Diverses	• Interessengruppe kann auch etwas über Initiative auslösen. Bundesrat muss dann entscheiden und Position einnehmen. Gegenvorschlag, wenn Initiative eine Chance hat beim Volk. Wenn eine Initiative eine reelle Chance hat bei Stimmbürgern, dann beeinflusst es den politischen Prozess. • Verwaltung lobbyiert selber auch. Muss die Bundesrats-Lösung vertreten und hat daher auch Kontakt mit Parlamentariern, um inhaltliche Missverständnisse auszuräumen und eigene Position zu vertreten. • Er geht auch selber auf Lobbyisten zu, wenn er Informationen braucht. Verwaltung braucht Informationen aus der Unternehmenswelt.

P) Zusammenfassung Interview 11

Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Am effektivsten. • Am besten direkter, persönlicher Kontakt.
Telefonat	• Am effektivsten ist das persönliche Gespräch. Dazu zählt auch das Telefonat, aber direkter persönlicher Kontakt ist besser. • Je weniger persönlich, desto weniger effektiv.
Brief	• Gehört dazu, um auf etwas aufmerksam zu machen.
E-Mail	• Gehört dazu, um auf etwas aufmerksam zu machen.
Expertenkommission	
Parlamentarische Anlässe	• Erfolgreichere Anlässe sind jene, die mit einem Vortrag oder einer Diskussion verbunden sind; also wenn Inhalt vermittelt oder argumentiert wird. • Gewisser Einfluss dadurch möglich, dass man auf ein Anliegen aufmerksam wird, das man vorher nicht gekannt hat. • Anlässe, bei denen es nur um Essen/Trinken geht haben einen geringen Einfluss. • Erhält auch Einladungen zu Anlässen von Interessengruppen.
Indirekte Methoden	
Koalitionen	• Klar mehr Einfluss einer Koalition gegenüber einer einzelnen Organisation. • Im politischen System mit Referendums- oder Initiativmöglichkeit ist man sich bewusst, dass politische Gruppierungen, die referendumsfähig sind einen grösseren Einfluss haben. • Mehrere Organisationen zusammen werden als wichtigerer und stärkerer Player wahrgenommen. Damit haben sie mehr Gewicht.
Built-in Lobbying	• Recht grosser Einfluss von Built-in Lobbyisten. • Beziehung zu einer gewissen Branche führt zu Wissen und dadurch zu Gewicht. Built-in Lobbyist weiss, von was er redet. • Von der Branche werden Built-in Lobbyisten argumentativ alimentiert im Hinblick auf konkrete Fragen. • Besseres Know-how solcher Parlamentarier. • Höhere Glaubwürdigkeit solcher Parlamentarier.
Meinungsführer	
Cross-Lobbying	
Grassroots-Lobbying	• Hat einen Einfluss. • Gehört zu einem guten Lobbying. • Wenn Parlamentarier vor einer Abstimmung von verschiedenen Seiten angesprochen wird, dann bekommt er das subjektive Gefühl, dass dies für die Bevölkerung dringend ist.

	• Sobald es grösser wird (z.B. Demonstrationen) hat es aus demokratiepolitischem Hintergrund einen grossen Einfluss, weil man sieht, dass jemand Starkes dahinter steckt. Dann muss man sich gut überlegen, ob man etwas durchbringen möchte oder nicht. <u>Einfluss referendumsfähige Gruppen:</u> • Im politischen System mit Referendums- oder Initiativmöglichkeit ist man sich bewusst, dass politische Gruppierungen, die referendumsfähig sind einen grösseren Einfluss haben. • Grosser Einfluss in der parlamentarischen und vorparlamentarischen Phase. • Gewisse demokratiepolitische Legitimation. • Einfluss grösser von Organisationen, die schon Abstimmungen gewonnen haben. • Nicht automatisch so beeinflussen lassen, aber Referendumsdrohung hat ein gewisses Gewicht.
Wahlkampfhilfe	• Wenn gewisser Teil des Parteienbudgets von einer Unternehmung bezahlt wird, dann kann man nicht sagen, dass es keinen Einfluss auf die Meinungsbildung hat. • Parlamentarier wissen ungefähr, aus welcher Branche das Geld kommt. Damit gibt es einen gewissen Einfluss. • Im Vorfeld einer Abstimmung wird Lobbyist den Parlamentarier diskret darauf hinweisen, dass Partei vom Unternehmen unterstützt wird.
Medien	• Haben ein grosses Gewicht. • Verbunden mit klarer Positionierung: Rechtfertigungsdruck, wenn man eine andere Positionierung hat. • Öffentliche Möglichkeit, um Druck zu machen im Hinblick auf ein Geschäft, ein Referendum etc. • Mediale Inszenierung hat sicher einen Einfluss.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Inhaltliches Know-how, Kompetenz. Inhaltlich sattelfest in seinen Themen. • Kommunikationsfähigkeit. Muss Anliegen verkaufen können. • Breites Netzwerk und Kontakte. • Glaubwürdigkeit. • Richtige Mischung zwischen Hartnäckigkeit und Nicht-Aufdringlichkeit.
Glaubwürdigkeit	• Glaubwürdigkeit des Lobbyisten ist wichtig.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Grosser Einfluss auf Erfolgschancen des Lobbyings. • Wichtig für die Organisation des Lobbyings. Kann bessere Lobbyisten anstellen. • Mehr Möglichkeiten: Attraktiver aufbereiten, mehr Leute einstellen, wissenschaftliche Unterlegung, Umfragen. Führt zu mehr Macht.

	• Kann ins Negative kippen, wenn man zu sehr protzt. • Grosser Einfluss bei Abstimmungskampagnen. • Auch mit weniger finanziellen Ressourcen erfolgreiches Lobbying möglich. Andere Wege. Verschiedene Beispiele dafür. • Geld hilft, ein besseres Lobbying zu betreiben. • Gewisser Grundstock an Geld notwendig. <u>Grösse:</u> • Grössere eher erfolgreicher. • Mehr Gewicht und Einfluss. • Hängt mit Legitimation zusammen.
Kontakte und Netzwerk	• Schlüssel zum Erfolg eines guten Lobbyings ist das Netzwerk und daraus folgend der persönliche Kontakt. • A und O. • Wichtig, dass guter Lobbyist viele Kontakte hat und damit an die Personen herankommt. • Kontakte alleine genügen aber nicht.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Tendenziell bei den meisten Lobbyierten einen Einfluss. • Argumentativer Unterbau und Informationen können bei Verwaltung, Parlamentariern oder Parteien eine gewisse Wirkung haben. • In erster Linie erwartet er von Lobbyist Information und Argumentation. <u>Verzicht auf wirtschaftliche Machtausübung:</u> • Wirtschaftliches Drohpotenzial hat in einigen Departementen oder Parteien mehr Einfluss als in anderen. • Drohpotenzial wird nicht unbedingt geschätzt. <u>Stimmen:</u> • Keine Bedeutung für Verwaltung. <u>Monetäre Leistungen:</u> • Finanzielle Zuwendung bei Verwaltung keinen Einfluss. • Weniger Einfluss bei linken Parteien. • Bürgerliche Parteien, die angewiesen sind auf das Geld eher mehr Einfluss. Einfluss aber nicht direkt, sondern z.B. über Parteienfinanzierung. <u>Legitimation:</u> • Tendenziell bei den meisten Lobbyierten einen Einfluss. • In einem direktdemokratischen System bei allen Stufen eine gewisse Wirkung. • Erwartet in zweiter Linie Legitimation von einem Lobbyisten.
Richtiger Ansprechpartner	<u>Generelles:</u> • Richtiger Zeitpunkt ist gekoppelt mit dem richtigen Ansprechpartner. Ist also je nach Phase ein anderer. <u>Hierarchie:</u> • Je nach Phase unterschiedlich. Dort Einfluss nehmen, wo ein Geschäft ist. • Ausarbeitungsphase: Verwaltung. Zusammenarbeit mit

	Ämtern. • Gegen Schluss: Generalsekretariat und Bundesrat.
Zeitpunkt	• Verschiedene mögliche Zeitpunkte. • Pro Zeitpunkt verschiedene Ansprechpersonen. • Vorlage bei Verwaltung: Möglichst früh, bereits beim Amt oder dann etwas später beim Departement. • Im parlamentarischen Prozess ebenso viel Einfluss möglich, wenn Lobbying erst dort beginnt. • Richtiger Zeitpunkt ist gekoppelt mit dem richtigen Ansprechpartner.
Weiteres	
Einfluss des Lobbyings auf Meinungsbildung	• Abklären, was dahinter steht. Wenn es ihm einleuchtet und argumentativ Sinn macht, dann Abklärung mit den zuständigen Spezialisten in den Ämtern. Sehen, wie die Argumentation oder Gegenargumentation lautet und es abwägen. • Wenn es argumentativ nicht unterlegt ist oder offensichtlich nicht der offiziellen Position entsprechen kann passiert nichts. • Wirkungsvoller, wenn es ein persönlicher Kontakt ist und Rückfragen möglich sind.
Diverses	• Lobbying gehört zum Schweizer Politsystem. • Parteien werden ebenfalls mit der ganzen Palette an Methoden lobbyiert.

Q) Zusammenfassung Interview 12

Direkte Methoden	
Persönliches Gespräch	• Extrem wichtig. • Weichenstellungen passieren durch persönliche Gespräche. • Vernetzung zwischen Verwaltung und Lobbyisten.
Telefonat	• Extrem wichtig. • Weichenstellungen passieren durch persönliche Gespräche. • Vernetzung zwischen Verwaltung und Lobbyisten.
Brief	• Extrem wichtig. • Vernetzung zwischen Verwaltung und Lobbyisten.
E-Mail	• Extrem wichtig. • Vernetzung zwischen Verwaltung und Lobbyisten.
Expertenkommission	• Sehr einflussreich, da direkte Entscheide.
Parlamentarische Anlässe	• Sehr einflussreich. • Kitt zwischen Verwaltung und Wirtschaft. • Teil ihrer Arbeit als Kommunikationschefin. • Repräsentieren und Netzwerk festigen. • Parlamentariertreffen: Information über Tätigkeit des Bundesamtes.
Indirekte Methoden	

Koalitionen	• Sehr einflussreich. • Eher eine Wirkung, wenn mehrere Verbände zusammenarbeiten. • Verwaltung versucht auch Allianzen zu bilden.
Built-in Lobbying	• Wenn keine Hinterbänkler, dann mit Einfluss.
Meinungsführer	
Cross-Lobbying	
Grassroots-Lobbying	• Eher ein Druckmittel und weniger effektiv. <u>Einfluss referendumsfähige Gruppen:</u> • Haben Einfluss. • Verhandlungen finden statt.
Wahlkampfhilfe	• Weniger effektiv. • Druckmittel. • Keine Aussage zum Einfluss von Spenden möglich.
Medien	• Wichtige Funktion. • Wirken stärkend. • Wichtig für das Themensetting und Stimmungsbarometer. • Werden von Lobbyisten und Verwaltung genutzt. • Keinen grossen Einfluss der Medien auf Verwaltungstätigkeit. • Medien wichtig bei Abstimmungen.
Faktoren	
Anforderungsprofil für Lobbyisten	• Lobbyist ist unverzichtbar. • Fachkompetenz. • Gute Vernetzung. • Akzeptanz haben. • Flexibilität. Fähigkeit sich an veränderte Bedingungen anzupassen. • Beharrlichkeit.
Glaubwürdigkeit	• Sehr wichtig. • Muss sich darauf verlassen können. • Wird von Lobbyisten unterschätzt.
Ressourcen	<u>Finanzielle Ressourcen:</u> • Sehr wichtig. • Grundvoraussetzung. Braucht gewisse personelle und finanzielle Ressourcen. • Je mehr Geld, desto besser. <u>Grösse:</u> • Einfluss von Stärke und somit auch von Grösse abhängig. • Selten können auch kleine erfolgreich sein.
Kontakte und Netzwerk	• Sehr wichtig. • Je eingespielter, desto mehr Chancen. • Je eingespielter, desto weniger Ressourcen nötig.
Tauschgüter	<u>Information:</u> • Wichtig. • Fehlentscheide verhindern.
Richtiger Ansprechpartner	<u>Hierarchie:</u> • In Verwaltung auf Direktionsstufe. Dort wird

	entschieden.
Zeitpunkt	• Kann nicht beurteilt werden. • Je nach Thema. • Vernehmlassungsverfahren und Berichterstattung dazu ist wichtig.
Weiteres	
Einfluss des Lobbyings auf Meinungsbildung	• Sammeln der verschiedenen Positionen, die ihr zugetragen werden und dann weiterleiten an verantwortliche Stelle, welche Entscheidungen trifft.
Diverses	• Verwaltung lobbyiert selber auch. Vertreten die Positionen des Bundesamtes. Versuchen z.B. Partnerschaften mit Verbänden zu finden.

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Wetzikon, 31. Januar 2013 Rahel Willener

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

„Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher im Bibliothekskatalog IDS Basel Bern, in der Fachbibliothek des Kompetenzzentrums für Public Management (KPM) sowie auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Wetzikon, 31. Januar 2012 Rahel Willener