

## KAPITEL 2: DIE EUROPÄISCHEN VERBÄNDE

### 1. Übersicht der europäischen Verbände

### 2. Die Mitglieder der europäischen Verbände

- A. Der klassische Verband
- B. Gemischte Systeme, die nationale Verbände und Grossfirmen beinhalten
- C. Geht der Trend zur direkten Firmenmitgliedschaft?

### 3. Der organisatorische Aufbau der europäischen Verbände

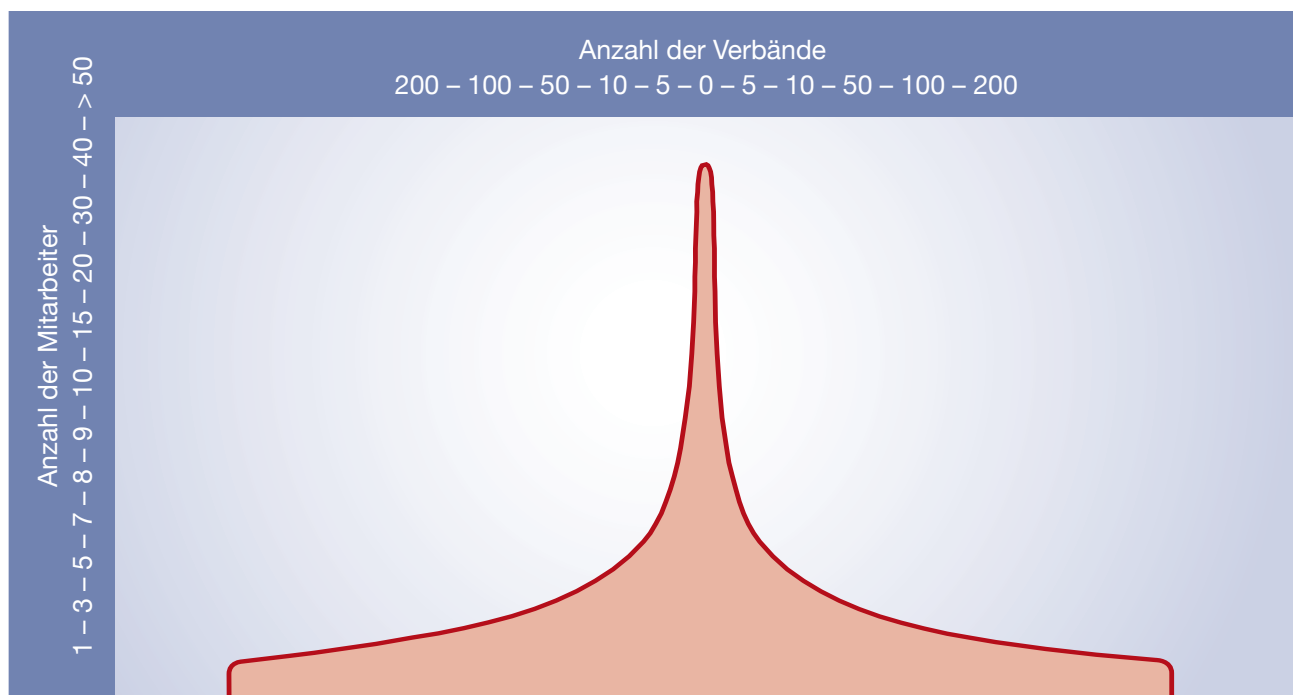
- A. Einstimmige Entscheidungen führen in die Machtlosigkeit
- B. Die Rolle des Generalsekretärs in der Entscheidungsfindung

### 4. Europäische und nationale Verbände: wer hat das Sagen?

### 5. Das Audit: wie bewertet man die Leistung eines europäischen Verbandes

### 1. Übersicht der europäischen Verbände

#### Ein Bild der Zersplitterung



Der obige Graph zeigt, dass in Brüssel eine Unzahl von Verbänden tätig ist, die im Schnitt sehr klein sind, und es folglich einen grossen Anteil an Mikro-Verbänden gibt.

Die etwa 1200 davon betroffenen Verbände können demzufolge in drei Kategorien unterteilt werden: gross, mittel und klein.

**Die grossen europäischen Verbände**

Name des Verbandes	Anz. der Mitarbeiter
European Chemical Industry Council (CEFIC)	140
Committee of Professional Agricultural Organisations in the European Union - General Confederation of Agricultural Co-operatives in the European Union (COPA-COGECA)	57
European trade unions confederation (CES)	50
Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (BUSINESSEUROPE)	45
European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA)	42
Aerospace and Defence Industries Association of Europe (ASD)	40
EuroChambres	32
Plastics Europe	25
Confederation of the Food and Drink Industries of the EU (CIAA)	23
Eurelectric	23
Association of European Airlines (AEA)	22
Community of European Railway and Infrastructure Companies (CER)	22
European Insurance Committee (CEA)	20
European Cement Association	20
European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises (UEAPME)	20
Confederation of European Paper Industries (CEPI)	19
Eurocommerce	19
European Automobile Manufacturers Association (ACEA)	19
European Banking Association (EBF)	18
European Cosmetic Toiletry and Perfumery Association (COLIPA <sup>7</sup> )	18
European Aluminium Association (EAA)	17
Conservation of Clean Air and Water in Europe (CONCAWE)	15
European Landowners Organisation (ELO)	15
Croplife International	15

<sup>7</sup> Comité de Liaison de la Parfumerie.

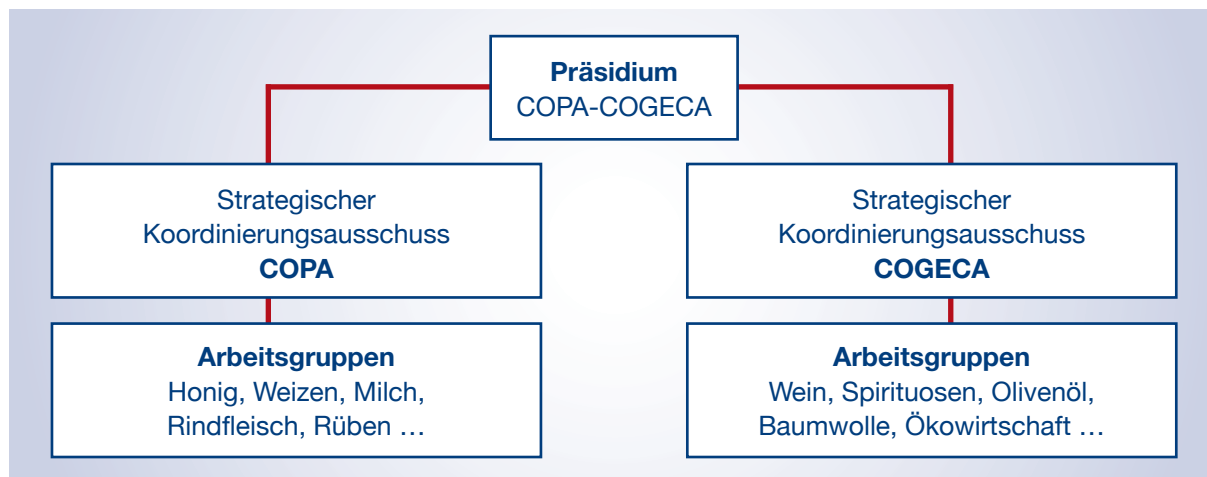
### Ein Paradebeispiel für einen grossen, traditionellen Verband: COPA-COGECA

- 1959 gegründet, vertritt die COPA (Comité des Organisations Professionnelles Agricoles) heutzutage 55 Organisationen aus allen 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union.
- COGECA (Confédération Générale des Coopératives Agricoles de l'Union Européenne) wurde ebenfalls 1959 gegründet und vertritt 33 Organisationen aus den 27 Mitgliedstaaten.
- 1962 werden die beiden Organisationen verschmolzen, um eine gemeinsame Interessenvertretung zu bilden (mit 88 Mitgliedern) wobei COPA eine dominierende Position einnimmt.
- Das Sekretariat von COPA-COGECA organisiert 300 bis 400 Arbeitssitzungen pro Jahr.
- 5 Sprachen in Wort und Schrift: Französisch, Englisch, Deutsch, Italienisch und Spanisch.
- Generalsekretär der COPA-COGECA ist Pekka Pesonen, ein ehemaliger Landwirtschaftsminister.

#### Die Entscheidungsprozesse in der COPA-COGECA

- Die Entscheidungen trifft das Präsidium der COPA-COGECA – das Äquivalent zu einem Vorstand. Es beinhaltet einen Vertreter pro Mitgliedsverband, insgesamt 88 Delegierte. Das Präsidium tritt einmal pro Monat zusammen, um gemeinsame Positionspapiere in Vertretung beider Organisationen zu verabschieden, in der Regel einvernehmlich.
- Die Präsidiumssitzungen werden von zwei Koordinierungsausschüssen vorbereitet: einer für COPA, einer für COGECA. Die Beratungen in den Koordinierungsausschüssen stützen sich auf die Diskussionen in 50 spezialisierten Arbeitsgruppen aus der COPA und COGECA.
- Daraus ist zu ersehen, dass die Entscheidungsprozesse der COPA-COGECA direkt von den Entscheidungsprozessen der EU in der GAP übernommen wurden: das Präsidium entspricht dem Agrarrat, die Koordinierungsausschüsse dem COREPER I, und die Arbeitsgruppen den Arbeitsgruppen und –ausschüssen im Ministerrat.

#### Ein von Konsultation und Proporz geprägter Entscheidungsprozess



#### Stärken und Schwächen

- COPA-COGECA ist ein Paradebeispiel für die grossen Verbände aus der Frühzeit der Europäischen Union: die Stärke ihres Mandates und ihrer Kompetenz sind unbestritten.
- Die Heterogenität der europäischen Landwirtschaft, noch verstärkt durch die Erweiterung, führt COPA-COGECA in einen Zustand der Lähmung. Wie soll man bei 88 Mitgliedsverbänden glaubwürdige Positionen erarbeiten und vertreten?
- 27 Mitglieder der COPA und 17 der COGECA haben nationale Vertretungen in Brüssel eröffnet, um ihre Eigeninteressen zu vertreten. Anstatt der COPA-COGECA zu helfen, wirken diese wie eine Anti-Vertretung!
- Die Kommunikation der COPA-COGECA bessert sich langsam; sie hat eine sehr gute Internet-Website, und sucht den Dialog mit anderen Verbänden: Umweltschützern, Verbraucherschützern und mit der Lebensmittelindustrie.

COPA-COGECA - rue de Trèves 61 - B-1040 Brüssel – Generalsekretär : Pekka Pesonen – [www.COPA-COGECA.be](http://www.COPA-COGECA.be)

Von den o.g. 1.200 professionellen Verbänden haben nur 24 (d.h. 2%) ein ständiges Sekretariat mit mehr als 15 Leuten. Die Anzahl der Mitarbeiter ist eine nützliche Kennzahl, zur Einschätzung des Gewichtes eines Europaverbandes im Sinne einer Rangfolge. Eine andere Kennzahl (das Jahresbudget) würde ähnliche Ergebnisse bringen.

Die obigen (24) Grossverbände sind wie folgt gegliedert:

- 4 horizontale Verbände: CES, BUSINESSEUROPE, Eurochambres, UEAPME,
- 18 sektorenspezifische Verbände,
- 1 technisches Zentrum für die Ölindustrie: CONCAWE,
- 1 „new-look“ Verband: ELO, ein Mischwesen aus Verband und NGO.

### **Mittelgrosse Verbände**

Diese beinhalten die klassischen Vertreter ganzer Industriesektoren. Wie viele sind es? Wenn wir als Definition einen Personalstamm von 5 – 14 Angestellten zugrunde legen, ungefähr 250.

**Die nachstehende Tabelle gibt einen allerersten Überblick.**

Name de Verbandes	Anz. der Mitarbeiter
European Crop Protection Association (ECPA)	14
European Association of Metals (EUROMETAUX)	13
European Copper Institute	13
Europabio	13
European Telecommunications Network Operators' Association (ETNO)	12
European Apparel and Textile Organisation (EURATEX)	12
Airports Council International – European Region (ACI Europe)	12
European Petroleum Industry Association (EUROPIA)	11
Comité Européen des Fabricants de Sucre (CEFS)	10
European Wind Energy Association (EWEA)	10
European Photovoltaic Industry Association (EPIA)	10
European Fertilizer Manufacturers (EFMA)	9
Europa Construction Industry Federation	9
European Compound Feed Manufacturers Federation (FEFAC)	8
Association of the Chocolate and Confectionery Industries of the EU (CAOBISCO)	8
Brewers of Europe	8
European Telecommunications Network Operators Association (ETNO)	8
European LPG Association (AEGPL)	7
European Dairy Association (EDA)	7

### Machen kleine Verbände überhaupt Sinn?

Per Subtraktion bleiben ca. 900 kleinere Verbände übrig: eine grosse Zahl. Ein hoher Anteil davon hat keine Festangestellten, manchmal beschäftigen sie nur eine einzige Teilzeitkraft.

Die ganz einfache Frage stellt sich dann doch: machen diese Verbände überhaupt Sinn? Die Antwort ist: ja und nein.

### In mindestens zwei Fällen macht der kleine europäische Verband wirklich Sinn: wenn er

- zu einem grösseren „Cluster“<sup>8</sup> gehört,
- wohl definierte Spezialinteressen vertritt.

#### Fall 1: der Verband gehört zu einem grösseren „Cluster“

Ein typisches Beispiel: die europäische chemische Industrie. Wie in der Tabelle auf der nächsten Seite gezeigt, bildet der CEFIC ein Cluster, bestehend aus einem Kern (dem CEFIC selbst) und einer beträchtlichen Anzahl (117) von Satellitenverbänden, die jeweils einer Familie von Chemieprodukten entsprechen. Die Satelliten sind im Allgemeinen Mikro-Verbände.

Die Vorteile dieser Vorgehensweise sind klar, denn sie vereint in sich alle Elemente eines effizienten Lobbying:

- unbestrittene Legitimation,
- konzentrierte Informationsquellen,
- geteilte Logistik (Büros, Konferenzräume, EDV...),
- Erfahrung in allen Bereichen der chemischen Industrie,
- herausragender Auftritt und breite Schlagkraft.

Ein weiteres wichtiges Beispiel dieser „Cluster“-Funktion findet sich in der EPFMA (European Polyvinyl Film Manufacturers Association), ein Europaverband, der die wichtigsten Produzenten von PVC-Filmen in sich vereint.

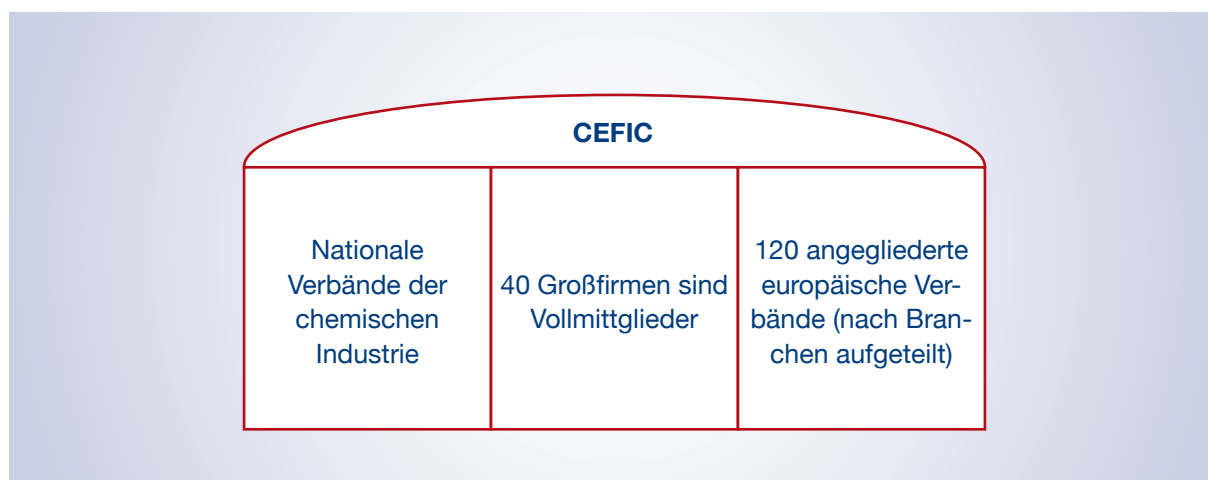
Dieser Verband hat keine Festangestellten, er arbeitet eng mit der EuPC (European Plastics Converters) zusammen, und bildet ein äusserst effizientes lokales Cluster. Für den Preis eines Jahresbeitrages versieht EuPC die EPFMA mit allen erforderlichen Daten, auf Basis ihrer Kontaktnetzwerke in den Institutionen, ihres politischen Gewichtes und ihrer Informations-Logistik.

Nun liegt es an der EPFMA, ihre eigenen Interessen zu verfolgen, indem sie entweder die EuPC bei gemeinsamen Projekten unterstützt oder eigene Interessen verfolgt, wenn ein EU-Dossier die EuPC nicht direkt betrifft, aber für die EPFMA von essentieller Bedeutung ist.

<sup>8</sup> Diese „Cluster“ können sehr gross sein. Im Originaltext als „Sternenhaufen“ bezeichnet.

### Beispiel eines Dachverbandes: der CEFIC-Cluster

- Der CEFIC (European Chemical Industry Council) versammelt unter einem Dach drei Kategorien von Mitgliedern: die nationalen Chemieverbände der 27 Mitgliedsstaaten, einige grosse Chemiefirmen als Direktmitglieder (Bayer, BASF, BP, Dow, DuPont, Exxon,...) und eine grosse Schar von Satellitenverbänden (+/- 120) die je eine chemische Produktkategorie vertreten.
- Diese Konfiguration verleiht der CEFIC ein starkes Mandat, da der CEFIC-Cluster selber mit „Unter-Clustern“ verbunden ist: mit der Kunststoffindustrie (EuPC, Petcore, Plastics Europe), Pflanzenschutzmittel (ECPA, EFMA), Ölindustrie (Europia, Eurogas, CONCAWE<sup>9</sup>,...)
- Das Mandat wird durch exzellente technische Kapazitäten verstärkt. Diese Kombination aus einem starken Mandat und technischer Kontrolle fusst auf der Zusammenarbeit dreier Mitgliedskategorien.
- CEFIC beschäftigt etwa 140 Personen und bildet daher die grösste europäische Lobbyorganisation, noch grösser als COPA-COGECA<sup>10</sup>. Sie bietet ihren Mitgliedern und Ablegern auch eine logistische Zentrale: geteilte Büros, Informationen, Experten, und einen globalen Auftritt.
- CEFIC konzentriert sich auf 8 Kernprojekte (Chlorchemie, Kunststoffe, Petrochemie, Energie, R&D,...); die nationalen Verbände, Mitgliedsfirmen und Satellitenverbände tragen hierzu je nach Interessenlage bei.



### Stärken und Schwächen

- Der CEFIC bildet mit seinem Cluster und Unter-Cluster einen eindrucksvollen Lobbyapparat, der die ganze Bandbreite von der Basis-Chemie bis zu allen ihren Endprodukten abdeckt: Petrochemie, Kunststoffe, Pflanzenschutzmittel, Kosmetika ... Sie ist unbestritten die aggressivste und effizienteste europäische Lobbyorganisation (speziell in ihren anti-Dumping Projekten).
- Die spezifische Art, in der ihre Mitglieder aufgestellt sind, trägt wesentlich zu ihrem Erfolg und ihrem Auftritt bei.
- Andererseits wird der CEFIC als präpotente und rein defensiv aufgestellte Organisation wahrgenommen und seine Beziehungen zu den NGOs und zu den Medien sind im Allgemeinen eher mässig bis schlecht.

CEFIC – Avenue van Nieuwenhuysse 4 bte 1 – B-1160 Brüssel – Geschäftsführer: Alain Perroy – [www.cefic.be](http://www.cefic.be)

<sup>9</sup> Conservation of Clean Air and Water in Europe

<sup>10</sup> COPA: Ausschuss der berufsständischen landwirtschaftlichen Organisationen in der EU. COGECA: Allgemeiner Verband der landwirtschaftlichen Genossenschaften in der EU.

### Die Bildung „europäischer Häuser“ steht als weiteres Beispiel für die Vereinigung kleiner Verbände um einen gemeinsamen Kern.

#### Zum Beispiel:

- Das **Haus der erneuerbaren Energie** (63, rue d’Arlon, B-1040 Brüssel) vereint etwa 15 Verbände in einem Gebäude, das erst kürzlich von der Prince-Laurent-Stiftung renoviert wurde; ein wunderschönes Pilotprojekt in dem die Büros mittels einer breiten Palette „sauberer“ Energien geheizt, beleuchtet und belüftet werden. Grossartiger Auftritt, aber keine gemeinsame Front, die stark genug wäre für ein wirklich druckvolles Lobbying.
- Das **Haus des Papiers** (250, Avenue Louise, B-1050 Brüssel) beherbergt etwa 10 Verbände eines Waldwirtschafts-Holz-Papier-Netzwerkes, welches um die CEPI<sup>11</sup> kreist. Dies ist ein rein logistisch motivierter Zusammenschluss unter einem gemeinsamen Dach; jedoch ist dieser Sektor auf der EU-Ebene extrem zersplittert, und manche Verbände in dem Hause vertreten gegensätzliche Standpunkte.
- Das **Haus des Erdöls** (160, Boulevard du Souverain, B-1160 Brüssel) beinhaltet Europaia, AEGPL, OGP und CONCAWE. Auch hier geht es um eine geteilte Logistik; ferner bietet CONCAWE den anderen Mietern eine geeignete technische Beratung.
- Das **Haus der Landwirtschaft** (83, rue de la Science, B-1040 Brüssel) zeigt ein Beispiel, das man nicht nachahmen sollte. Aufbauend auf der COPA-COGECA, sind dort eine Reihe zweitrangiger europäischer Verbände untergebracht (Jung-Bauern, Landarbeiter, Landfrauenverband, ...) sowie ein Büro pro nationaler Bauernverband. Aber: weit davon entfernt, Synergien zu schaffen wie bei CEFIC, haben alle diese Verbände die Ressourcen von COPA-COGECA rein egoistisch genutzt. Sie bilden eine Art Anti-Koalition unter einem gemeinsamen Dach.

### Zweiter Grund, einen kleinen europäischen Verband auf die Beine zu stellen: ein spezifisches Anliegen.

Der Begriff des Wirtschaftssektors ist nicht wirklich fix. In der Realität interagiert ein Wirtschaftssektor mit vielen Industrien entlang der Wertschöpfungskette, wobei jeder dieser Akteure sowohl Kunde als auch Lieferant ist. Natürlich können die Standpunkte stark differieren, je nachdem ob man am Anfang oder am Ende einer Wertschöpfungskette steht.

Besteht nun die Notwendigkeit, konkrete Interessen zu vertreten und ein eigenes Lobbying zu betreiben, so bieten sich zwei Lösungen an:

- entweder die Einrichtung einer permanenten Interessenvertretung, was ein Problem der Kosteneffektivität aufwirft,
- oder die Schaffung eines „ad-hoc“ Verbandes, d.h. ein Lobby-Organ das nur zu diesem Zweck geschaffen wurde. Derartige Verbände werden im Allgemeinen von einem darauf spezialisierten Consultant geführt.

Wir empfehlen auf das Nachdrücklichste die zweite Alternative.

<sup>11</sup> Confederation of European Paper Industries.

**Die Einrichtung einer kleinen permanenten europäischen Interessenvertretung ist von den Kosten her nicht zu rechtfertigen.** In der Lobbybranche sind Sachkompetenz und Erfahrung gefragt. Warum sollte ein guter Profi für eine Mikro-Struktur arbeiten? Und warum sollte das erforderliche, hohe Budget (300,000 €/Jahr) darauf verwandt werden, ein kleines Team zusammenzustellen und ganzjährig ein Büro am Leben zu erhalten, wenn dieses nur eine sehr begrenzte Anzahl von Anliegen zu vertreten hat? Solche Investitionen sind um so schwerer begründbar, als ihnen – unter Lobby-Gesichtspunkten – nur selten greifbare Resultate gegenüber stehen.

**Die Schaffung eines ad-hoc Verbandes passt viel besser.** Solche Verbände werden meistens nur zu dem Zweck errichtet, ein ganz bestimmtes EU-Dossier voran zu bringen; dies ist in Brüssel gängige Praxis. Zum Beispiel: UPIBA (Union des Producteurs Indépendants de Bananes Africaines/ Union of Independent African Banana Producers) wurde 2003 gegründet, um ein rein technisches Anliegen zu verteidigen, welches den Verwaltungsausschuss für Bananen (Komitologie) betraf; UPIBA wird nur dann zum Leben erweckt, wenn die weitere Entwicklung in diesem speziellen Fall es verlangt.

Derartige ad-hoc-Verbände werden meist von spezialisierten Beraterbüros betreut, die präzise Leistungen zu liefern haben und auf Basis einer definierten Liste von Ausgaben- und Spesenposten abrechnen.

**Von den beiden obigen Möglichkeiten einmal abgesehen, würden wir empfehlen, dass kleine Verbände sich bei einer der grossen Branchenvertretungen ansiedeln.**

Ferner bleibt diesen vielen kleinen Verbänden der Erfolg auch oft deshalb versagt, weil sie weder über die finanziellen Mittel noch über das Prestige verfügen, um einen erfahrenen Generalsekretär verpflichten zu können.

Dieses Problem der mangelnden Masse macht dann in allen Geschäftsfeldern Probleme: die Rechtssetzung wird oft nur ungefähr verfolgt, das Netzwerk ist dünn, es gibt wenige Kontakte, der Auftritt ist schwach, und all dies führt zu sehr reaktiven Lobbying-Strategien – also ist es sehr ineffizient.

Auch wenn es einleuchtet, dass die Trader in der europäischen Zuckerbranche (ASSUC) nicht wirklich dieselben Interessen haben wie die europäischen Zuckerhersteller (CEFS), so bedeutet das noch nicht, dass sie zwei separate Strukturen haben müssen? Ist es nicht möglich, gemeinsame Datenbeschaffung zu betreiben? Einen und denselben Generalsekretär zu beschäftigen?

Brauchen wir wirklich zwei Verbände für Aufzüge: die European Elevators Association<sup>12</sup>, welche Einzel-firmen vertritt, und die European Lifts Association, aus nationalen Verbänden gebildet?

Brauchen wir wirklich zwei europäische Verbände für den Fleischsektor: die European Livestock and Meat Trading Union (UECBV) und die CLITRAVI<sup>13</sup>, deren Aktivitäten einander überlappen und sich vielfach auch die Mitglieder teilen?

Und soll man von Confédération Paysanne Européenne (CPE) halten, die zwar für eine alternative Landwirtschaft eintritt und von einem fähigen Generalsekretär geführt wird, aber keinerlei finanzielle Mittel hat, und daher wohl ein Randphänomen bleiben muss?

**Sollte man bei Errichtung eines Europaverbandes nicht besser dessen Management outsourcen?  
Eine lohnende Frage.**

<sup>12</sup> Verband der Fahrstuhlhersteller.

<sup>13</sup> CLITRAVI = Centre de Liaison des Industries Transformatrices de Viande (fleischverarbeitende Industrie)

**Die Zersplitterung schadet dem Auftritt.**

Die nachstehende Tabelle beinhaltet eine Sammlung von „Abkürzungsperlen“ aus dem Dunstkreis der europäischen Verbände. Wer soll sich in dem Buchstabensalat aus AMFEP, EBWA, ECTA, ECCA, ECBTA etc. zurechtfinden?

AMFEP	CECOF	EBA/ABE	EFCTC	FEBEA	FIF	IFHP	PDA	SSPA	CLITRAVI
AIBI	BEDA	FIVS	ETAD	ESGG	FEMIB	ISBT	RGA	PTS	UEITP
ABS	BSA	CIRFS	ETRC	FETSA	FEUPF	HARRPA	OEIFTL	QUAS	UEEIV
BIBM	BVSE	FEVE	ECOSA	ETS	IMIF	IFIEC	LCFTE	REHVA	GVA
AEIF	CCACE	CRIET	ECTA	EUDA	FFPI	IBA	LGIC CIVF	DSBNOK CNOSF	UEIL
BIEM	CCSG	EABP	ECTR CEDT	EUWRIS	FIACBI	FIGIEFA	LOSG	TIE	PDA
AESC EMEA	CEAB	EACA	EDG	ERP	FIAPF	IMCA	MSG	RICS	UIRR
AESGP	CECED	EANCP AECNP	EEA	FAEP	FICPI	IEACS	OEIT	SEFA	UITP
AFEMS	CECOD	EAPB	EFCI/FENI	FEAMC	FIEA	IFD	OGP	SRM	UPR
ASECAP	CEEBOGK	EBAA	EHP	FEEDM	FIL IDF	IFHP IHUAT	PEHC CPHE	PSMA	VENV
ASG	CEFACD	EBWA	EIDQ	FEEM	FRP	INTUG	PPRM	TDMA	WFA
ATC	CEIR	EC4	ELSPA	FEHRL	GEA	IOH	IUCAB	UCBD	IWTO
BCME	CESIO	ECA/USC	ENBRI	FEICA	GERIC	IRU	PTS	UCTE	YEMCO
ACPA	CET	CETIE	ECCA	FEPPD	GME	IOD	ISTMA	PCN	UECBV
AAGF	CIELFFA	ECCH	ECBTA	ESVOCCG	GFPF	ISWA	ISPE	PWG	UEATC

Diese Spalten voller unverständlicher Abkürzungen belegen die übertriebene Zersplitterung der europäischen Interessenvertretungen, den ebenso übertriebenen Einsatz obskurer Markenzeichen, und das Desinteresse der Beteiligten an wirkungsvoller Kommunikation mit den Institutionen.

Jeder dieser Verbandsgeschäftsführer ist fest davon überzeugt, dass sein Logo in der Lobbybranche und den europäischen Institutionen wohlbekannt ist. Ein fataler Fehler. Machen Sie doch selbst den Test. Wie viele Abkürzungen haben Sie in der obigen Tabelle erkannt? Ich selber kenne ein Dutzend – das ist nicht wirklich viel. Diese Abkürzungskultur gibt es ebenso bei den grossen Verbänden. Wer, ausserhalb der Landwirtschaftsbranche und eines kleinen Kreises von Spezialisten, kennt denn die COPA?

Von der CEFIC und BUSINESSEUROPE einmal abgesehen, sind europäische Verbände mit einem weithin sichtbaren Auftritt sehr selten. Wie im nächsten Kapitel gezeigt wird ist das bei den regierungsunabhängigen Organisationen (NGOs) ganz anders: WWF, Greenpeace, Oxfam, ... : alles weltweit bekannte Markenzeichen.

**Der Auftritt eines Europaverbandes ist einer der wesentlichen Faktoren, die zu dessen Einfluss beitragen. Daraus folgt, dass der zu leistende Kommunikationsaufwand für einen kleinen Verband viel zu hoch ist.**

## Wird die aktuelle Zersplitterung weiter anhalten oder rücken diese Gruppen näher zusammen?

Auf den ersten Blick scheint die Antwort klar: diese extreme Zersplitterung hält an und nimmt sogar zu. Ständig werden neue europäische Verbände errichtet, und sie verschmelzen immer seltener. Zuletzt ist das in der Autovermieterbranche geschehen: ECATRA fusionierte mit EUROLEASE. Aber das war eine ganz grosse Ausnahme.

## Bedeutet das Errichten eines kleinen Europaverbandes zwingend, dass ein Büro mit festem Personal einzurichten ist?

Wir glauben das nicht. Es ist besser, das Management einer derartigen Struktur an ein Beratungsbüro out-sourcen oder an eine Firma, die sich auf das Management von europäischen Verbänden spezialisiert hat. Wird das Management eines Verbandes outgesourct, so sind die Mitglieder dazu gezwungen, ihre Ziele zu definieren und das Vorgehen systematisch aufzulisten (Überwachung der Rechtssetzung, Anzahl der internen und externen Besprechungen, Anzahl der Positionspapiere, Kontakte in der Kommission und im Parlament,...). Das Anmieten eines neuen Büros, Anheuern eines erfahrenen Generalsekretärs und eines Assistenten, sowie die Organisation einer eigenen Logistik ist am Ende viel teurer, und bringt weniger.

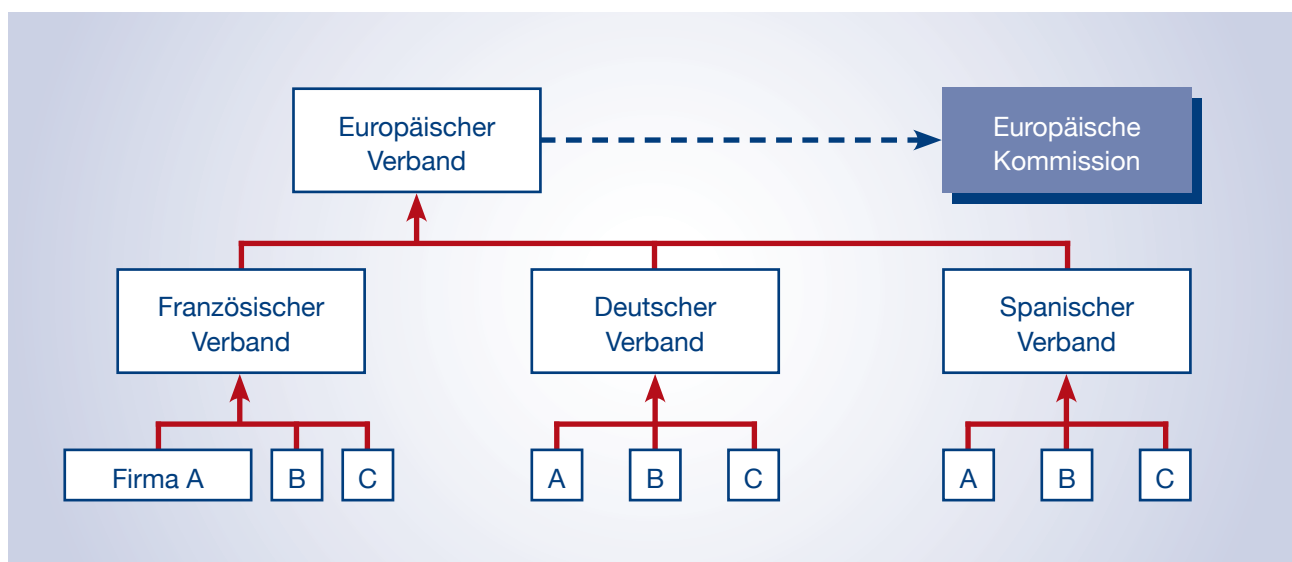
## Wird das Konzept der „Häuser“ und logistik-motivierten Verschmelzungen sich stärker durchsetzen?

Wirklich durchsetzen ... wahrscheinlich nicht. Aber es wird häufiger zum Tragen kommen. Es ist nicht darstellbar, ewig in dieser zeitraubenden und mühsamen Art und Weise weiterzumachen, wobei jeder Verband selber recherchiert, eigene Informationsquellen abonniert und pflegt, eigene Kontaktnetze und einen eigenen Auftritt aufbaut. Diese Ressourcen- und Mittelstreuung ist extrem gegenproduktiv.

## 2. Die Mitglieder der europäischen Verbände

### A. Eine typische Struktur

Ein typischer Europaverband ist als dreistufige Pyramide zu sehen: Firmen (Stufe 1) schliessen sich zu einem nationalen Verband (Stufe 2) zusammen, und diese wiederum schaffen einen europäischen Verband (Stufe 3).



### Ein dominantes System, das langsam von der Paralyse befallen wird.

Die Mehrzahl der Lobbying-Strukturen ist nach diesem System verfasst. In der Praxis darf man davon ausgehen, dass die Mehrheit der europäischen Verbände nur nationale Verbände als Mitglieder hat. Obwohl dieses System dominant ist, ist es paralytisch. Bewusst oder unbewusst sehen alle ein, dass der typische europäische Verband den Bedürfnissen der Akteure in der Wirtschaft nicht mehr gerecht wird.

Für diesen Verlust an Einfluss der europäischen Verbände gibt es drei Gründe:

- **Erstens, den Wegfall des Vertretungsmonopols in den Europäischen Institutionen; das war früher ein Privileg der europäischen Verbände.**

Dieses Vertretungsmonopol wurde lange von den Mitgliedern anerkannt und respektiert: bis in die frühen 90er Jahre hinein hätte kein nationaler Verband oder Mitglied eines Europaverbandes es gewagt, die Kommission oder das Parlament direkt zu kontaktieren, um eigene spezifische Interessen zu befördern. Die Diskussion einer Position erfolgte intern und erst nach Erreichen einer gemeinsamen Position wurde diese nach aussen vor-, und von jedem Verbandsmitglied mitgetragen.

Nach der Errichtung des EU-Binnenmarktes (1992) tauchten die ersten „dualen Strategien“ auf, indem die gemeinsame Position soweit verteidigt wurde wie möglich, indem aber die Mitglieder ein separates Lobbying für die Positionen betrieben, in welchen sie abweichende Meinungen hatten. Das ist nun zum Normalfall geworden. Dieses uneinheitliche Lobbying – das immer häufiger vorkommt – hat stark dazu beigetragen, den Einfluss der europäischen Verbände zu schmälern.

- **Der zweite Grund** hat mit dem ersten zu tun: es ist die fehlende Autorität der Generalsekretäre, die das Doppelspiel ihrer Mitglieder tolerieren, aus Furcht, ihre Stellung zu verlieren. In der Vergangenheit hätte der Präsident oder der Generalsekretär eine derartige Toleranz strikt abgelehnt. Er hätte verlangt, dass das nationale Mitglied die Spielregeln einhält oder austritt.
- **Der dritte Grund, der wichtigste, ist die Erweiterung der EU.** Im Endeffekt funktioniert ein Verband wie ein kleiner Ministerrat. So leicht es war, sich bei 6, 9 oder sogar 12 Mitgliedern zu einigen, so schwer oder gar unmöglich ist es heutzutage, einen derartigen Konsens herzustellen. Stellen Sie sich das für eine EU der 27 oder gar der 30 Staaten vor!

Die grosse Schwäche des traditionellen Europaverbandes ist in der Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder begründet: je mehr es sind, je weiter sie sich erstrecken, von Nord zu Süd oder von Ost nach West, desto weniger können sie sich untereinander abstimmen. Im besten Fall können sie sich auf vage Konsenspapiere einigen, aber diese verkomplizieren das Problem statt es zu lösen.

- Bedenkt man, dass das Schlüsselwort des modernen Lobbying **GLAUBWÜRDIGKEIT** heisst, so versteht man, warum die verschiedenen europäischen Verbände (im Allgemeinen die grösseren) versucht haben, der Paralyse entgegenzutreten indem sie das Gewicht der nationalen Verbände und deren Verwaltungen reduziert haben, zugunsten der dynamischeren Firmen.

**Die Mehrzahl der europäischen Verbände haben nur nationale Verbände als Mitglieder. Dieses System ist der Paralyse anheimgefallen. Bewusst oder unbewusst sehen alle ein, dass der klassische europäische Verband den Bedürfnissen der Akteure in der Wirtschaft nicht mehr gerecht wird.**

### B. Mischstrukturen aus nationalen Verbänden und Grossfirmen

Gemischte Lobby-Strukturen, die nationale Verbände und Grossfirmen als Mitglieder kombinieren, ergeben sich entweder aus der extremen Konzentration in einer bestimmten Branche oder aus einer freien Entscheidung, die Macht von den nationalen Verbänden weg- und zu den Grossfirmen hinzuschieben.

Die zugrunde liegende Vorstellung ist, dass Firmenmitglieder den europäischen Verbänden mehr Durchschlagskraft verleihen und dass damit die bürokratische Schwerfälligkeit kompensiert wird, die man allgemein den nationalen Verbänden zuschreibt.

Folgende vier Beispiele verdeutlichen die möglichen Situationen und Lösungen:

**Erstes Beispiel:** Der europäische Verband der Zuckerhersteller (CEFS / Comité Européen des Fabricants de Sucre). Die Mitglieder dieses Verbandes sind nationale Verbände, falls es sie gibt, und wenn nicht, Grossfirmen. In den vergangenen Jahren hat sich die Zuckerindustrie derart stark konsolidiert, dass es in vielen Ländern nur noch eine Zuckerfirma gibt. Dies ist in Österreich, Griechenland, England, Dänemark, Schweden und Finnland der Fall. Tatsächlich haben nur 9 Länder einen nationalen Verband. Diese Kombination aus nationalen Verbänden und Firmen hat schon jetzt den CEFS deutlich belebt.

**Zweites Beispiel:** BUSINESSEUROPE, früher UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe). Die europäischen Arbeitgeber haben sich in in dramatischen Debatten gefragt, wie man das Gewicht der nationalen Verbände durch eine stärkere Vertretung der Grossfirmen kompensieren könnte.

Ein Grundkonsens wurde erreicht, indem bei BUSINESSEUROPE nach wie vor nur nationale Verbände Mitglied werden können. Diese Exklusivität verdeutlicht sich in den drei Entscheidungsgremien von BUSINESSEUROPE:

- im Rat der Präsidenten (dem der Präsident jedes nationalen Verbandes angehört),
- im Exekutivausschuss (dem der Generaldirektor jedes nationalen Verbandes angehört),
- im Ausschuss der Ständigen Delegierten (besetzt mit 11 Vertretern der jeweiligen nationalen Verbände: 5 aus den grössten EU-Mitgliedsstaaten, 5 aus den kleinsten, und 1 aus dem Staat, der gerade die EU-Ratspräsidentschaft innehat).

Grossfirmen können nur auf der Ebene des „Advisory and Support Group“ (nachstehend als „Beirat“

bezeichnet) direkt vertreten sein, wobei diesem 22 Firmen angehören: Arcelor, BASF, BAT, Bayer, Bosch, BP Europe, Daimler Chrysler, Exxon, GE, Honeywell Europe, IBM, Michelin, Microsoft, Philips, Procter & Gamble, Shell, Solvay, TNT, Total, Toyota, Unilever, Veolia.

Die Mitglieder des Beirats können in allen Arbeitsgruppen von BUSINESSSEUROPE mitarbeiten (das sind +/- 60) und an vier hochkarätig besetzten jährlichen Sitzungen teilnehmen, um EU-Kommissare und Minister der Mitgliedsstaaten zu treffen.

Es ist klar erkennbar, dass in BUSINESSSEUROPE die 22 Multis des Beirates an Bedeutung gewonnen haben, im Vergleich zu den Nichtmitgliedern, aber ebenso klar ist, dass die Macht noch immer in den Händen der nationalen Verbände liegt.

### Organigramm von BUSINESSSEUROPE



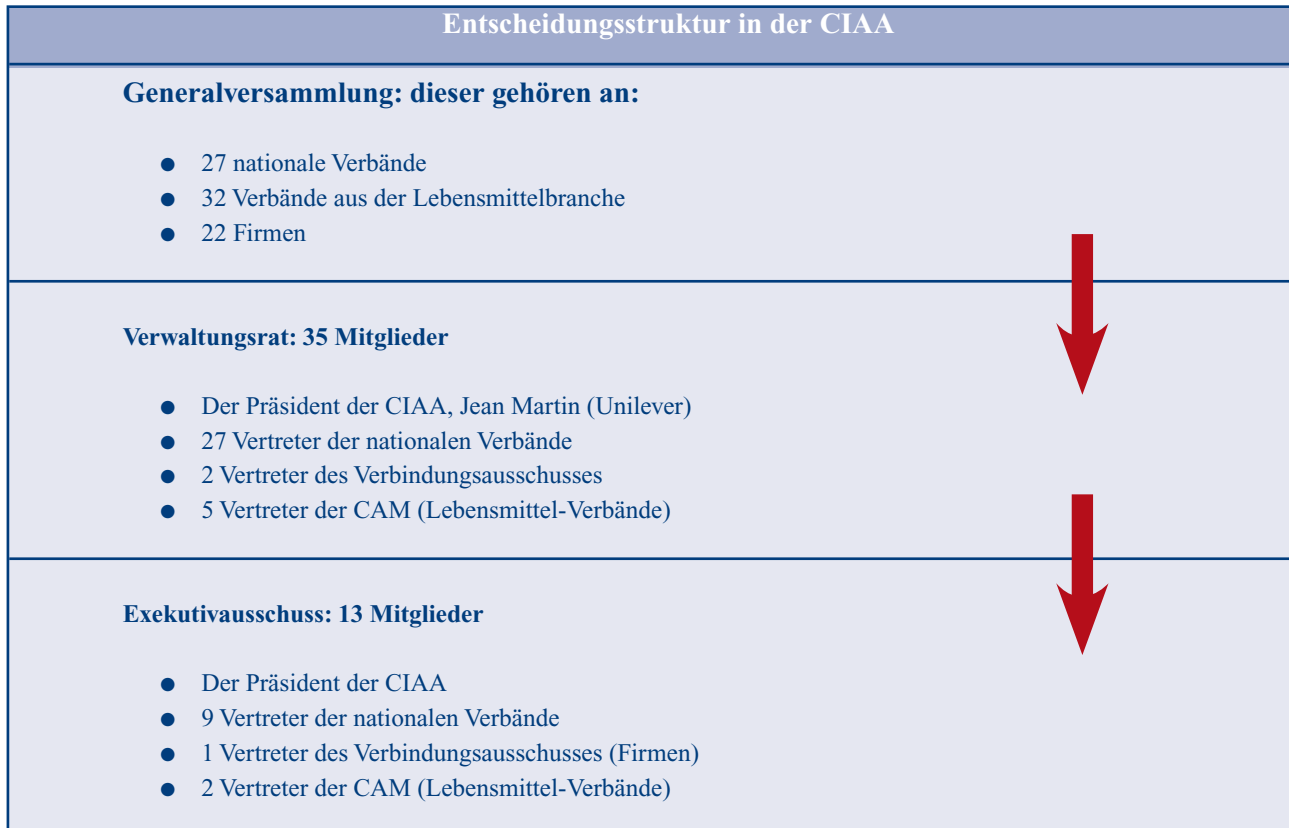
**Drittes Beispiel: der CIAA (Confederation of the Food and Drink Industries).** Auch hier – und noch mehr als bei BUSINESSSEUROPE – war die direkte Teilnahme der Firmen Gegenstand einer hitzigen, zehn Jahre dauernden Debatte. Die Situation hat sich aktuell stabilisiert.

Die Mitglieder im CIAA gehören jeweils zu einer von drei Kategorien

- 27 nationale Verbände (einer pro Land)
- 32 Verbände aus der Lebensmittelbranche (**CEFS, EDA, CAOBISCO, CIUS<sup>14</sup>, FEDIOL, UNESDA, Brewers of Europe, Clitravi, Euroglaces...**), die in einer Zwischenstruktur namens **CAM** (Committee of Affiliated Members) versammelt sind
- 22 Lebensmittelmultis, die von einem „Verbindungs-Ausschuss“ vertreten werden.

<sup>14</sup> Engl.: Committee of Sugar User Industries

Der Entscheidungsprozess der CIAA läuft wie folgt:



Die Komplexität der Statuten der CIAA bildet die Machtkämpfe der nationalen Verbände mit den grossen Lebensmittelherstellern ab.

Es scheint, als würde die CIAA den nationalen Verbänden die zentrale Macht überlassen. Doch in Wirklichkeit sind die nationalen Verbände oft durch eine Persönlichkeit aus der Industrie und nicht etwa durch einen permanenten Verbandsfunktionär vertreten: in der Praxis kommen von den 35 Mitgliedern des Verwaltungsrates 25 aus den Vorständen von Unternehmen und davon 15 von grossen Multis (3 von Unilever, 2 von Coca-Cola, 2 von Nestlé, 2 von Danone,...).

Generell besteht der Eindruck, dass die Firmen in der CIAA dominieren, wobei nur 5 oder 6 Multis über wirklichen Einfluss auf die Debatten verfügen: Unilever, Nestlé, Masterfoods, Coca-Cola und Danone... Dieser Einfluss fusst natürlich auf der wirtschaftlichen Stärke dieser Unternehmen, aber auch darauf, wie besagte Unternehmen ihr gesamtes EU-Lobbying um die CIAA herum organisiert haben. Dabei erlauben bestimmte Personalien es manchen Unternehmen, einen trotz ihres bescheidenen Umfanges grossen Einfluss auszuüben (Roquette, Tate & Lyle, ...).

Wie man sieht, hat das Ringen der nationalen Verbände und der Firmen um Einfluss im Herzen der CIAA aufgehört, indem die Macht von ersteren auf letztere übergegangen ist. Ein weiteres, parallel verlaufendes Gefecht wurde zwischen den nationalen Verbänden und den Branchenverbänden ausgetragen, die um das Committee of Affiliate Members (CAM) herum gruppiert waren. Auch hier war der Kampf kurz, indem die Branchenverbände – die noch in den frühen 90er Jahren entschlossen waren, ihnen Einfluss zu mehren – einfach aufgegeben haben.

Aktuell gibt es offenbar eine neue Kraftprobe zwischen den Grundstoffherstellern (Zucker, Milch, Mehl, Öle, ...) und der verarbeitenden Industrie (Konfekt, Schokolade, Eiskrem, Softdrinks, Fertigmahlzeiten, ...), da letztere von der CIAA derzeit klar bevorzugt wird.

**Viertes Beispiel: The Brewers of Europe.** Die Braubranche wird von einer kleinen Anzahl von Firmen beherrscht und so hat es dort auch lebhafteste Debatten über die Rolle der Multis gegenüber den nationalen Verbänden gegeben.

- Nach heftigen Wortgefechten ergaben sich folgende Entscheidungswege:
- nur nationale Verbände können bei The Brewers of Europe Mitglied werden;
- der Verwaltungsrat wird durch Firmen besetzt (5 grosse – Heineken, SABMiller, InBev, Carlsberg, Scottish and Newcastle – und 5 kleine Firmen). Hinzu kommt der Präsident des Verbandes. Entscheidungen erfolgen mit Zweidrittelmehrheit;
- der Exekutivausschuss besteht aus Vertretern der 5 o.g. grossen Brauereien und 5 nationaler Verbände. Entscheidungen sind einstimmig;
- die Grossfirmen kümmern sich um spezifische Projekte, vor allem „vernünftigen Konsum“, Alkoholwerbung und Etikettierungsvorschriften;
- Diese Spezialprojekte – **von den Grossfirmen finanziert** – sind sehr wichtig geworden, sie machen 25 – 30% des Jahresbudgets von The Brewers of Europe aus;
- die obige Struktur schützt Ehre und Stolz der kleinen Verbände und Brauereien; in der Realität dreht sich jedoch alles um die grossen Brauereien, was auch logisch ist.

### C. Ein Trend zur direkten Mitgliedschaft der Firmen?

Die hitzigen Debatten über die Stärkung der Rolle einzelner Firmen in den europäischen Verbänden, welche **BUSINESSEUROPE** und **CIAA** erlebt haben, finden sich nun in den meisten Branchen.

**Direkte Mitgliedschaft von Firmen ist immer häufiger.** Manche Verbände sind noch einen Schritt weiter gegangen, dort dürfen nur Firmen Mitglied werden. Der Verband der europäischen Solarzellenindustrie (EPIA) ist dafür das beste Beispiel.

Die European Landowners Association (ELO) ist eine weitere, sehr innovative Organisation, teils als Verband aufgestellt, teils als NGO, mit zwei Mitgliederzweigen: nationale Verbände und Privatmitglieder (siehe die Datenblätter S. 37 und 38).

**EPIA – European Photovoltaic Industry Association**  
**Eine neuartige europäische Lobby**

- Die EPIA verfolgt einen strategischen Vierjahresplan. Der Plan für 2003 – 2006 wurde einer detaillierten, externen Prüfung unterworfen, bevor der Plan für 2007 – 2010 genehmigt wurde.
- Jedes Jahresbudget ist in drei Teile gegliedert: Fixkosten (Gehälter, Mieten ...), Lobbykosten (Dossier-Management) und Kosten der externen Kommunikation. Bis 2010 sollen 50% der Kosten durch Beiträge, 25% durch EU-Mittel (v.a. aus dem 7. Forschungs-Rahmenprogramm) und 25% durch Sponsoren gedeckt werden.
- Der Verband hat ausschliesslich Firmen als Mitglieder:
  - Vollmitglieder (es sind 69) müssen Firmen sein, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette tätig sind, vom Rohmaterial bis zur Endinstallation.
  - Beobachterstatus (Vorstufe zur Mitgliedschaft) haben 16 Firmen oder Organisationen, die mit der Solarzellenindustrie zu tun haben (Forschungszentren, öffentliche Strukturen, Berater, Regierungsstellen).
  - Die Beobachter zahlen einen geringeren Mitgliederbeitrag, können an sämtlichen Sitzungen teilnehmen und erhalten das gleiche Informationsmaterial wie die Vollmitglieder. Der einzige Unterschied: sie haben kein Stimmrecht.
  - Aufgrund der rapiden Entwicklung in der Solarzellenindustrie sind in vielen Ländern nationale Verbände entstanden. Der Satzung der EPIA zufolge können diese Verbände nicht der EPIA beitreten, sie können aber in bestimmten Fällen in Arbeitsgruppen mitarbeiten.

**Zusammenfassung der Mitgliedsbeiträge und Stimmrechte, je nach Stellenwert**

Firmenumsatz €	Mitgliedsbeitrag	Stimmen
Unter 5 Mio.	6,000 €	1
5 – 30 Mio.	11,000 €	2
30 – 100 Mio.	16,000 €	3
Über 100 Mio.	21,000 €	4
Beobachter	4,800 €	0

**Generalversammlung: Mehrheit und Beschlussfähigkeit**

- Im normalen Geschäftsgang ist die Beschlussfähigkeit ab 50% der Mitglieder gegeben; dieser Prozentsatz steigt auf 65% bei ausserordentlichen Entscheidungen.
- Die Generalversammlung entscheidet (auch bei Veränderungen der Satzung) mit einfacher Mehrheit, die Abstimmung erfolgt durch elektronische Boxen, was sehr beeindruckend ist!!!
- Der Verwaltungsrat besteht aus 8 Mitgliedern, darunter ein Präsident und 3 Vizepräsidenten.
- Der Generalsekretär nimmt an den Verwaltungsratssitzungen teil, jedoch ohne Stimmrecht.
- Entscheidungen mit einfacher Mehrheit.
- In Pattsituationen entscheidet der Präsident.

**Die EPIA ist eine bemerkenswerte Lobbymaschine. Was sind die Gründe für ihren Erfolg? Zunächst: eine konkrete strategische Vision, regelmässige Audits, eine energische Generalsekretärin, und motivierte Firmenmitglieder. Das Ergebnis: die EPIA verbindet ein starkes Mandat mit hoher Glaubwürdigkeit. Ein „must“!**

EPIA – 63 rue d’Arlon – 1040 Brussels –Generalsekretär: Eleni Despotou – [www.epia.org](http://www.epia.org)

**Eine Hybrid-Organisation, halb Interessenverband, halb NGO:  
Die ELO (European Landowners' Organization)**

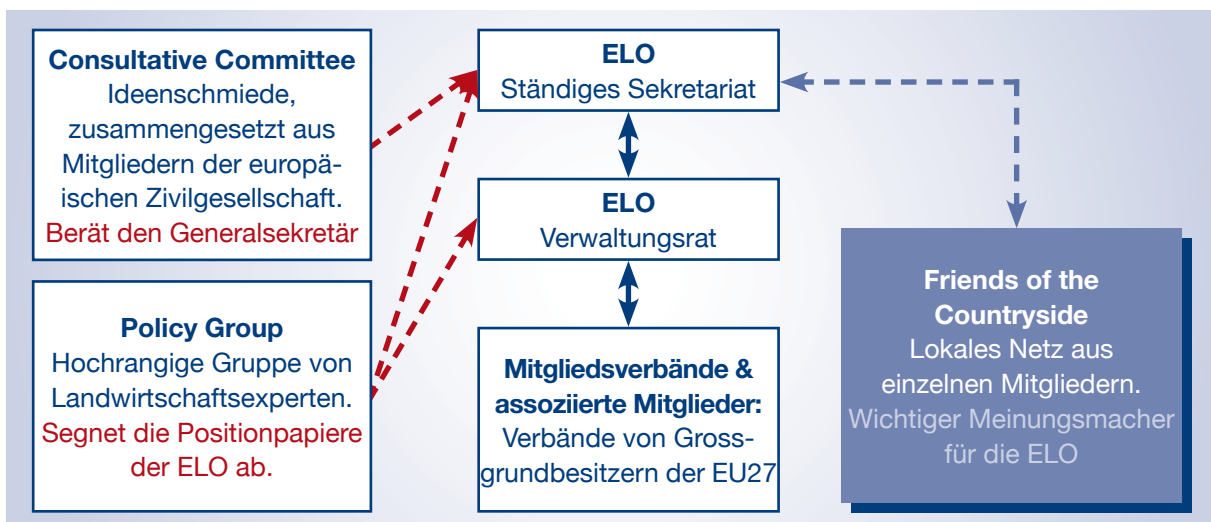
- Strategie: Kombination von auf die Rechtssetzung gerichtetem Lobbying, Ideenschmiede, Veranstalter internationaler Konferenzen, sowie Ausrichtung von Projekten, die oft gemeinsam mit der Europäischen Kommission gemangt werden. Die Hauptgebiete: Landwirtschaft, ländliche Gebiete, Umwelt, Unternehmen, Grundstücksbewirtschaftung.
- Assoziierte Projekte
  - RISE-Stiftung: fördert innovative Investitionen in der umweltgerechten Entwicklung ländlicher Gebiete, die von der Reduktion in den Strukturbeihilfen getroffen wurden. Präsident: Franz Fischler, ehemaliger Agrarkommissar.
  - ELO Feuchtbiotop- und Wasserschutz-Preis ( Water Award To European Realizations W.A.T.E.R.). Dieser jährlich verliehene Preis wurde von der ELO und ihrem Partner Euroducks International ins Leben gerufen und belohnt europäische Initiativen, die von Landkreisen, Firmen und Institutionen ausgehen und zum Schutz, zur Erhaltung und umweltgerechten Bewirtschaftung von Feuchtbiotopen und Wasserschutzgebieten beitragen.
  - Der Umwelt- und Bodenbewirtschaftungspreis belohnt neue Projekte zur Erhaltung des Bodens, gemäss den Vorsorgemassnahmen, die von der europäischen Kommission empfohlen wurden.
- Personal: 15, in Brüssel.

**Mitglieder**

- Ein Dachverband aus 15 nationalen Verbänden, welcher die Interessen aller Grundbesitzer und/oder landwirtschaftlicher Betriebe in den 27 EU-Mitgliedsstaaten vertritt. Aktuell hat die ELO 49 Mitglieder.
- Friends of the Countryside: ein Netzwerk aus häufig prominenten Einzelpersonen, extrem einflussreich auf der nationalen, regionalen und lokalen Ebene. Sehr nützlich für das Image der ELO.

**Partner**

- 35 Partner leisten eine transversale Zusammenarbeit bei gemeinsamen Themen: BNP-Paribas, FACE (Fédération des Associations de Chasse et de conservation de la faune sauvage pour l'UE / Federation of Associations for Hunting and Conservation of the EU), EISA (European Initiative for Sustainable Development in Agriculture), Eco-carbone, Eurogîtes, Syngenta, **BUSINESSEUROPE**.



**Stärken und Schwächen**

- ELO füllt sehr geschickt eine Lücke, die von den Bauernverbänden (v.a. COPA) frei gelassen wurde;
- Klar fokussiert auf transversale Allianzen und Partnerprojekte;
- Steht der europäischen Kommission und dem Parlament sehr nahe. Schwäche: allzu elitäres Image.

ELO – rue de Trèves 67 – 1040 Brüssel – Generalsekretär/CEO: Thierry de l’Escaille – www.elo.org

### 3. Die operative Ebene der europäischen Verbände

Europäische Verbände werden selten einem auf Effizienz gerichteten Audit unterworfen. Ich selbst wurde hierzu in den vergangenen 10 Jahren 5 Mal gebeten. Nicht sehr oft! Die Reserviertheit, mit welcher die europäischen Verbände einer Selbstüberprüfung gegenüberstehen, entlarvt sie als verwaltungsorientierte, sogar durchbürokratisierte Gebilde.

Ab und an bittet mich ein Mandant, ein „Mini-Audit“ des Verbandes, in dem er Mitglied oder Geschäftsführer ist, zu erstellen. Diese Prüfung ist kurz, sie analysiert 3 Kriterien:

- Nummer 1: werden Entscheidungen einstimmig oder per Mehrheitsentscheidung getroffen?
- Nummer 2: welcher Anteil des Budgets entfällt auf die eigentliche Lobbyarbeit?
- Nummer 3: wieviel Autonomie genießt der Generalsekretär?

Von den drei Fragen betreffen zwei die Entscheidungsprozesse der Mitglieder und des Generalsekretärs welcher, wie noch zu sehen sein wird, eine zentrale Rolle spielt.

#### A. Die einstimmige Abstimmungsprozedur führt in die Machtlosigkeit

Die Abstimmungsprozedur, die als das Herz eines Europaverbandes zu sehen ist, sollte auf mehreren Ebenen betrachtet werden:

- Erstens auf der Ebene der **Generalversammlung**: hier liegen die Dinge klar. Einstimmigkeit ist sehr selten erforderlich (mit Ausnahme bestimmter Änderungen an den Statuten). Die Regeln bzgl. Mehrheiten und der Beschlussfähigkeit sind von einer Organisation zur anderen verschieden, aber alle respektieren den Unterschied zwischen „ordentlichen Beschlüssen“ (laxe Handhabung der Beschlussfähigkeit und einfache Mehrheit) und „ausserordentlichen Beschlüssen“ (strenger ausgelegte Beschlussfähigkeit und qualifizierte Mehrheit). Ferner werden im Allgemeinen die Stimmen gemäss dem Stellenwert der Mitglieder gewichtet. Hier gibt es nichts Ungewöhnliches.
- Ferner auf der Ebene des **Verwaltungsrates**, wo die Lage ganz anders ist, dort kommen verschiedene Systeme vor:
  - Am häufigsten sind einstimmige Beschlüsse, indem ein Konsens auf der Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners gesucht wird.
  - Etwas effizienter ist das Konzept des „höchsten gemeinsamen Faktors“ welches von Tony Long, dem Direktor des Europabüros des WWF stammt. Man könnte das mit „grössten gemeinsamen Nenner“ übersetzen, welcher durch eine aggressivere Grundeinstellung des Verbandes und die Bereitschaft des Generalsekretärs, Konflikte der Mitglieder untereinander auszutragen, erreicht wird.
  - Die dritte Effizienzstufe beinhaltet intensive Verhandlungen der Mitglieder untereinander, mit qualifizierter Mehrheitsentscheidung und der Möglichkeit, abweichende Meinungen zu Protokoll zu nehmen.
  - Maximale Effizienz wird erreicht, wenn grundsätzlich mit qualifizierter Mehrheit abgestimmt wird und abweichende Positionen nicht festgehalten werden.

**Die Abstimmungsprozedur im Verwaltungsrat eines Europaverbandes ist der Schlüssel zu dessen Effizienz.**