



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

### **Interessenvertretung der Immobilieninvestoren in der Schweizer Politik Analyse und Erfolgsfaktoren**

Verfasser: Peter  
Matthias  
Oberfeldstrasse 36 G  
3067 Boll  
matthias.peter@sbb.ch  
079 594 14 02

Eingereicht bei: Prof. Dr. David Seidl

Abgabedatum: 17. August 2015

Inhaltsverzeichnis	
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Executive Summary.....	VII
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Vorgehen.....	3
2 Stand der Forschung.....	4
2.1 Zahlen und Fakten zur Immobilienwirtschaft.....	4
2.2 Politische Kommunikation .....	5
2.3 Akteure im politischen Prozess.....	10
2.3.1 Um Einfluss ringende Verbände.....	10
2.3.2 Die einflussreichen Parteien und Politiker .....	14
2.3.3 Die Bundesämter, die stillen Beeinflusser.....	15
2.3.4 Unternehmen stehen zunehmend in der Öffentlichkeit .....	15
2.4 Einwirken der Politik im Grundsatz .....	16
2.5 Forschungsstand der Interessenvertretung der Intermediären .....	17
2.6 Kriterien der Einflussnahme bis zum Agendasetting .....	18
3 Methodik .....	20
3.1 Methode der Datenerhebung.....	20
3.2 Methode der Datenanalyse.....	23
4 Ergebnisse .....	23
4.1 Die Bedeutung der Immobilienwirtschaft aus Sicht der Akteure .....	23
4.2 Wahrnehmung der Themen der Immobilieninvestoren .....	26
4.3 Identifikation von Interessengruppen in der politischen Landschaft.....	28
4.4 Potential des Politikers.....	29
4.4.1 Verhalten des Politikers in der Wissensaggregation .....	30
4.4.2 Anforderungen in der Wissensaggregation .....	32
4.5 Potential der Parteien .....	35
4.6 Potential der Bundesämter .....	37
4.7 Potentiale der Verbände .....	40

4.8	Potentiale einer wirkungsvollen Einflussnahme .....	44
4.9	Potentiale der Public Affairs Beratung .....	47
4.10	Potentiale der Immobilieninvestoren .....	47
5	Ansatzpunkte zur Verbesserung der politischen Einflussnahme .....	49
5.1	Verlässliche Früherkennung führt zur detaillierten Massnahmenplanung .....	50
5.2	Bewusstsein zu den verschiedenen Arenen der Entscheidungsfindung .....	51
5.3	Kommunikationskonzept /- verhalten des Verbandes .....	56
5.4	Anforderung zur Steigerung der Legitimität .....	59
5.5	Strukturen zur Konzipierung der Soll-Organisation .....	60
5.6	Anforderung an die Unternehmer .....	64
6	Diskussion der Ergebnisse .....	65
6.1	Intermediäre Akteure im Umfeld der Immobilien .....	65
6.2	Wissenaggregation der Politiker .....	66
6.3	Machtentwicklung der Ämter .....	66
6.4	Ansatzpunkte für die Kommunikation .....	66
7	Schlussbetrachtung .....	66
7.1	Fazit .....	66
7.2	Limitationen .....	68
7.3	Ausblick .....	69
	Literaturverzeichnis .....	70

**Abkürzungsverzeichnis**

BA	Bundesamt
BFS	Schweizer Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandprodukt
BWS	Bruttowertschöpfung
HEV	Hauseigentümer Verband
PA	Public Affairs
RK	Kommission für Rechtsfragen
SGV	Schweizerischer Gewerbe Verband
UREK	Kommission für Umwelt Raumplanung Energie
VZÄ	Vollzeitäquivalent, FTE
VII	Verband der Immobilieninvestoren
WAK	Kommission für Wirtschaft und Abgabe

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Schema der Intermediären	8
Abbildung 2: Der politische Entscheidungsprozess beim Bund	10
Abbildung 3: Interessenvertreter Immobilien	28
Abbildung 4: Der politische Entscheidungsprozess beim Bund, erweitert	62
Abbildung 5: Skizze Aufbauorganisation	64

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Zahlen und Fakten zu den Interviews	21
--	----

**Anmerkung**

Mit meinem Betreuer wurden folgende Vereinbarungen abgesprochen:

- Die Seitenzahl wurde nach oben angepasst aufgrund der explorativen Form der Studie, den Anzahl Interviews und dem Umfang an Zitaten.
- Die Transkripte werden aufgrund der Geheimhaltungsvereinbarung der Arbeit nicht beigelegt, sie stehen dem Betreuer zur Verfügung.
- Die Namensliste der Interviewpartner steht dem Betreuer zur Verfügung

## **Executive Summary**

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, wie effektiv die Immobilieninvestoren Einfluss auf die politischen Prozesse nehmen und versucht Ansatzpunkte zur Verbesserung dieses Interessensautausches zu identifizieren. Da zu dieser Fragestellung in der Literatur noch keine Ergebnisse vorliegen, wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt, welches auf explorativen Interviews beruht. Die Datenbasis umfasst 24 semistrukturierte Interviews mit zentralen Akteuren aus der Politik, den Verbänden, und der Immobilienwirtschaft. Basierend auf den Analysen und der Auswertung der Interviews wurden folgende Ergebnisse bezüglich des Status quo erzielt: Es kann gezeigt werden, dass die Branche heute in der Politik wenig wahrgenommen wird. Die Themen sind grossenteils von anderen Akteuren besetzt. Anliegen der Investoren sind wenig bekannt. Den Politikern fehlt grundsätzliches Immobilienwissen, dadurch können schädliche Entwicklungen nicht erkannt werden. Politiker haben aber eine Sensibilität zu Eigentum. Einzelne bestehende Beziehungen in der Politik sind noch wenig koordiniert. Ein bestehender Verband vermag sich weder auf der Seite der Investoren noch auf jener der Politik zu positionieren und Wirkung zu entfalten. Basierend auf der Erfassung dieser aktuellen Situation werden folgende Verbesserungspotentiale für die politische Einflussnahme identifiziert. Es wird aufgezeigt: Dass die Investoren mit einem Wissensaufbau die Sensibilität zu ihren Themen, aber auch das Image ihrer Branche verbessern können. Dass eine wirkungsvolle Einflussnahme ein bewusstes Monitoring voraussetzt, deren Ergebnisse einer Risikoanalyse zugeführt werden sollten. Dass ein Wissensaustausch mit den Ämtern aktiv gesucht wird, um Regulierungskostenfolgen zu erklären und zu Hearings beigezogen zu werden. Dass Einflussnahmen durch den Verband als Dienstleistung aufbereitet werden, um dem Politiker in der Detailverhandlung starke Argumente und konkrete Anpassungsvorschläge mit zu geben. Dass die Mehrheitsführer der Fraktionen in den bestimmenden Kommissionen für einen Austausch gefunden werden sollten, um die wirkungsvollste Form der Einflussnahme und damit auch, die Unterstützung der Fraktion zu erlangen. Dass diese Entwicklungen vornehmlich über die Bündelung der Interessen in der ganzen Branche zu erzielen ist, abgestützt in einem stark geführten Verband. Mit diesen Ergebnissen trägt die Studie zum aktuellen Forschungsstand bei.



## 1 Einleitung

Immobilieninvestitionen unterliegen nicht nur den Risiken der Marktwirtschaft, die sie durch ein geschicktes Portfoliomanagement ausbalancieren. Sondern sie unterliegen auch zunehmend politischen, regulatorischen Risiken, die mit unterschiedlichen Konsequenzen kostentreibend bis zu einer praktischen Aushebelung von gängigen Geschäftsmodellen wirken könnten. Regulierungen sinnvoll zu halten, oder eindämmen zu wollen, verlangt nach einer funktionierenden Zusammenarbeit mit der Politik, um letztendlich Mehrheiten erzielen zu können. Das braucht ein bewusstes Vorgehen und Management.

### 1.1 Problemstellung

In der Forschung wurde das Thema Lobbying in der Schweiz stark aus der Perspektive der Publizistikwissenschaft und Medienforschung untersucht. Die im Wesentlichen unter dem Begriff der Politischen Kommunikation zusammengefasst werden können. Oder das vom Nationalfonds unterstützte Projekt „National Center of Competence in Research Challenges to Democracy in the 21st Century“, angegliedert beim Institut für Politikwissenschaften in Zürich, forscht unter verschiedenen Schwerpunkten und hat dabei auch Ergebnisse über den Interessenaustausch publiziert. Dagegen fehlen Untersuchungen in einzelnen Branchen, über die Wirkungsweise von Interessenverbänden, insbesondere jener der Immobilienwirtschaft. Es liegen keine Untersuchungen über die Artikulation der Interessen von Immobilieninvestoren vor und welche Wirkung sie dadurch entfalten konnten. In der Branche wurde seit der Lancierung der Motionen Badran der Ruf nach einer besseren Vertretung und Einflussnahme auf der Ebene der Bundespolitik laut. Aus dieser Not formierte sich spezifisch auf die Motionen Badran, die „Allianz Lex Koller bleibt modern.“ Wie sind die Immobilieninvestoren aber ganz grundsätzlich in der Politik abgestützt? Wie kann die Immobilienwirtschaft zusammen mit Interessenverbänden ihren Anliegen Gehör verschaffen? Das führt uns zu folgender Forschungsfrage: Wie effektiv ist die politische Einflussnahme der Immobilienbranche und welches sind die Ansatzpunkte möglicher Verbesserungsmaßnahmen? Die Fragen zielen in verschiedene Stossrichtungen. Der Organisationsgrad der Branche zur Bündelung der verschiedenen Interessen scheint ein wesentlicher Aspekt. Welche tragfähigen Beziehungsnetze sind zu finden und wie stützt man sich darauf und wie gestaltet man dabei den Interessenaustausch? Die Bedeutung

der Branche selbst soll abgefragt werden, um ganz grundsätzlich ausloten zu können, ob die Branche eine politische Relevanz einfordern kann. Volksentscheide, wie die Raumplanung oder die Zweitwohnungs-Initiative haben sehr direkt die Immobilienmärkte tangiert. Die Masseneinwanderungs-Initiative hat sehr starken Einfluss auf den Immobilienmarkt. Alle diese Entwicklungen haben die Immobilieninvestoren in zunehmenden Masse beeinflusst. Mit der Ankündigung von Bundesrätin Sommaruga, die Lex Koller trotz der Ablehnung im Parlament weiter zu verfolgen, haben die Immobilieninvestoren gesehen, dass sie sich dem politischen Prozess nicht entziehen können. So dass Massnahmen zur Mitgestaltung, zum Austausch und zur Einflussnahme ergriffen werden müssen. Wie gehen sie dieses Problem an?

## 1.2 Zielsetzung

Wie eben dargelegt, können sich die Anliegen der Branche nur durchsetzen, wenn der Austausch umfassend erfolgt. Nehmen nun die Immobilieninvestoren diese Verantwortung an der Mitgestaltung der politischen Rahmenbedingungen für die Immobilienwirtschaft genügend wahr? Wie effektiv ist die politische Einflussnahme der Immobilienbranche und welches sind die Ansatzpunkte möglicher Verbesserungsmassnahmen? Die Studie soll auf dieser übergeordneten Forschungsfrage Aspekte der Politik ausleuchten, um dadurch ein besseres Verständnis bezüglich diesen besonderen Anforderung zu erlangen. Wie wird die Bedeutung der Immobilienwirtschaft eingestuft? Welche Präsenz haben die Immobilieninvestoren in der Politik und wie werden ihre Themen verstanden und wahrgenommen? Die Studie soll zudem aufzeigen können, wie sich die Politiker in der Wissensaggregation verhalten. Wie sie Informationslücken schliessen. Wann ist der ideale Zeitpunkt einer Einflussnahme? Wie könnte eine proaktive Form, das Agendasetting, entwickelt und betrieben werden? Welche Bedeutung kommt einem Kommunikationskonzept zur Unterstützung der Anliegen zu? Welches sind die wirkungsvollen Formen des Austausches, wer lebt diese vor, wie kann dieses Wissen genutzt werden? Kann sich die Branche dabei auf Partner stützen? Stehen diese Engagements auf den Agenden der Immobilieninvestoren? Welches sind die Erfolgsfaktoren eines Verbandes und welche Erwartungen stellen die Investoren an dessen Zukunft? Mit dieser Studie soll der Branche eine verwendbare Grundlage in der Weiterentwicklung und im Aufbau ihrer Lobbyingarbeit zur Verfügung gestellt werden können.

Dieses weitläufige Gebiet der Interessensvertretung der Immobiliennvestoren in der Schweizer Politik wird in der Studie in verschiedenen Dimensionen gezielt eingeschränkt. Auf der politischen Dimension wird der Untersuchungsrahmen auf die gesetzgebende nationale Stufe gelegt. Es sind die Eidgenössischen Räte, welche die ursächlichen Rahmenbedingungen der Regulierung festlegen, auch wenn viele Gesetze mit Einfluss auf die Immobilien, wie die Raumplanung, dreistufig über Kanton und Kommune verlaufen. Die Baubranche wird in der Befragung ausgeschlossen, wird aber bestimmenden Einfluss auf die Netzwerke und Akteure haben können. Der Untersuchungsrahmen fokussiert auf die Immobilieninvestoren des Verbandes der Immobilieninvestoren (VII). Das Gebiet der Interessenvertretung ist weitläufig und muss daher eingeschränkt werden. Es geht nicht um Einflussnahme an Wahlen sondern ausschliesslich um die thematische Einflussnahme. Im Rahmen dieser Einflussnahme wird auch nicht untersucht, welcher Kommunikationskanal von besonderer Bedeutung sein wird. Auch dem besonderen Einfluss der Medien wird nicht weiter nachgegangen.

### 1.3 Vorgehen

Die Studie greift unter Kapitel zwei den Stand der Forschung auf und knüpft an die übergeordneten Problemstellungen und Leitfragen aus der Einleitung und der Zielsetzung an. Zu Beginn werden Zahlen und Fakten sowie Regulierungskosten der Immobilienwirtschaft hinsichtlich ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung untersucht. Damit soll eine quantitative Grundlage der Legitimation der Einflussnahme geprüft werden. Hat die Branche eine volkswirtschaftliche Bedeutung und lasten hohe Regulierungskosten auf ihren Wertschöpfungen, die nach einer Vertretung verlangen? Mit einem Einblick in die politische Kommunikation, wird das theoretische Grundverständnis zu den Mechanismen in den politischen Arenen zur Findung von Mehrheiten und den ablaufenden Prozessen beschrieben. Die wesentlichen Akteure, die sich in den verschiedenen Arenen und Phasen des politischen Prozesses einbringen, werden anschliessend beschrieben. Hinweise zur Überprüfung in den Interviews oder Grundlagen zur Entwicklung einer Vorgehensweise für die Immobilieninvestoren sollen daraus abgeleitet werden. Das Verhalten sowie die Anforderungen der Politiker, welche sie in den Phasen Wissensaufbau und Entscheidung haben, sollen erläutert werden, damit in der Befragung Erfolgsfaktoren im Austausch mit dem Politiker erhoben werden können. Die besonderen Anforderungen an die Interessenverbände sollen die Theorie verdeutlichen und in die Befragung einfliessen. In Kapitel drei werden Form und Methode zu den Interviews dargelegt sowie die Wahl der Methode begründet, die

Phasen des Interviews erklärt und die Form der Datenerhebung und Auswertung weiter erklärt. In Kapitel vier werden die Ergebnisse, zur volkswirtschaftlichen Bedeutung und Legitimation aus allen Perspektiven der Akteure gesammelt wiedergegeben. Die Antworten und Erkenntnisse je Akteur aus den Befragungen werden anschliessend zusammen geführt und als deren Potentiale kommentiert. In Kapitel fünf werden Hinweise eines idealen Vorgehens der Experten zusammengeführt unter dem Rückgriff auf die Ergebnisse aus Kapitel vier sowie der Rückblende auf die theoretischen Grundlagen in Kapitel zwei, um Ansatzpunkte zur Verbesserung der politischen Einflussnahmen zu formulieren. Mit diesen Vorschlägen sollen mögliche Verbesserungen an die Immobilien Investoren weitergereicht werden können. In Kapitel sechs werden diese neuen, weiterführenden Erkenntnisse am Forschungsstand reflektiert. In der Schlussbetrachtung wird ein Fazit bezüglich des Nutzens der Ergebnisse in die Praxis gezogen, die Limitationen der Studie werden festgehalten und mögliche fortführende Untersuchungen angesprochen.

## **2 Stand der Forschung**

### **2.1 Zahlen und Fakten zur Immobilienwirtschaft**

Erstmals konnte mit der Studie die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft der Schweiz dokumentiert und beziffert werden<sup>1</sup>. Sie leistet einen Beitrag an das BIP von 11 %. Darin nicht enthalten sind Mieteinnahmen respektive der Eigenmietwert. Werden diese mit eingerechnet, würde ein BIP Anteil von 18 % erreicht. Ein allseits präsender Bereich, das Gesundheitswesen, erreicht 10.9%. Die Bereiche Grosshandel und öffentliche Verwaltung erreichen je ca. 10 %, Finanzdienstleister 6,3%, der Detailhandel 4.6%. Die Bruttowertschöpfung der Land- und Forstwirtschaft liegt seit 2013 unter 1% bei 0.7%. Sämtliche Zahlen stammen von der Internetseite des Bundesamtes für Statistik.

So wurde im Jahre 2011 ein Gesamtumsatz von 184 Milliarden erwirtschaftet. Die daraus resultierende Bruttowertschöpfung beläuft sich auf 99 Mia CHF pro Jahr mit einem Anteil von Beschäftigten von 600'000. Das heisst jeder sechste arbeitet in der Immobilienwirtschaft. Zieht man die Bauwirtschaft mit 23.7 Mia. und ihren 248'200 Mitarbeitenden im Hochbau ab, wird eine BWS von 61 Mia. bei 351'800 VZÄ

---

<sup>1</sup> Staub & Rütter 2014

erreicht.<sup>2</sup> Es ist aber absolut nachvollziehbar, den Anteil der Bauwirtschaft in die Betrachtung einfließen zu lassen, da die Werte nach der Realisierung in die Portfolios der Investoren übergehen. Um die Bedeutung der institutionellen Immobilieninvestoren bezüglich des Wohnungsmarktes genauer nachvollziehen zu können, lohnt sich ein Blick auf diese Zahlen. Dazu werden Werte sowohl zu den Wohngebäuden wie auch den Wohnungen ausgewiesen, die sich auf Werte der Volkszählung aus dem Jahre 2000 stützen. 22% der Wohnungen werden durch institutionelle Anleger gehalten. Davon sind aber nur 3.7 % in der Hand von Bau- oder Immobilienaktiengesellschaften. Immobilienfonds führen 1.6 % in ihren Portfolios. 8% sind durch den genossenschaftlichen Wohnungsbau organisiert. Die grosse Mehrheit der Wohnungen ist im Besitze von Privaten, 73.3%.<sup>3</sup>

Die Immobilienwirtschaft wird durch die Regulierung mit hohen Kosten belastet. Die Regulierungskosten im Rahmen des Baubewilligungsverfahrens sind einer der Bereiche mit den höchsten Kostenbelastungen pro Jahr und werden im Bericht des Bundesrates explizit erwähnt. Die Regulierungskosten werden auf ca. 1.6 Mia pro Jahr beziffert. Hier sind die Bautätigkeiten von Privaten, aber auch die Kosten im Tiefbau nicht einberechnet. Kostentreiber sind Baubewilligung, Brandschutz, Energie, Zivilschutz.<sup>4</sup> Der Bericht des Bundesrates stützt sich auf die Grundlage, „Regulierungskosten Baurecht, Schätzung der Kosten von Regulierungen und Identifizierung von Potenzialen für die Vereinfachung und Kostenreduktion im Baurecht“. Der Bericht ist auf der Website des Bundesamtes für Wirtschaft, dem Seco, publiziert.

## 2.2 Politische Kommunikation

„Politik“ und „Kommunikation“, bezeichnen gesellschaftliche Phänomene, die sich nicht einfach eingrenzen oder reduzieren lassen<sup>5</sup>. Politik und Kommunikation werden von unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen wie der Politikwissenschaft, der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft oder der Soziologie unter einer Vielzahl von Perspektiven und theoretischen Bezugsrahmen erforscht. Politik kann kaum wertfrei definiert werden, kann aus verschiedenen Blickwinkeln, Rollen und Funktionen unterschiedlich ausgelegt werden. Durchgesetzt hat sich die Unterscheidung nach folgenden drei englischen Begriffen: 1. Polity, bezeichnet den formalen Rahmen mit Verfassung, Gesetzen, Institutionen. 2. Politics, bezeichnet den Prozess, die Verfahren.

<sup>2</sup> vgl. Staub & Rütter 2014, S.20–22

<sup>3</sup> vgl. Staub & Rütter 2014, S.64

<sup>4</sup> vgl. Eidgenössisches Departement für Wirtschaft 2013, S.12

<sup>5</sup> Saxer 1998, S.21

Dabei geht es primär um die Akteure in Handlungssystemen. In welcher Form können sie Interessen beeinflussen, durchsetzen, über welche Machtverhältnisse und Kompetenzen der Kommunikation verfügen sie dazu? 3. Policy bezeichnet den Inhalt und wie er in den Politikfeldern zu Lösungen überführt wird.<sup>6</sup>

Auch der Begriff Kommunikation kann mannigfaltig definiert werden. Sei es nur eine Meldung in eine Richtung als Transportmodell abzusetzen, oder als Vermittlungsmodell im Sinne eines wechselseitigen Vermittlungsprozesses, einer Interaktion. Diese wechselseitige, aufeinander bezogene soziale Handlung samt ihrer kommunikativen vermittelnden Bedeutung, ist nicht einfach selbstverständlich, sondern höchst voraussetzungsvoll.<sup>7</sup> „Die Erforschung politischer Kommunikation orientiert sich zumeist an einer der beiden Grundfragen: 1. Auf welche Weise beeinflusst oder bedingt die gesellschaftliche Kommunikation Strukturen und Prozesse der Politik? 2. Auf welche Weise bestimmt oder bedingt Politik die gesellschaftliche Kommunikation?“<sup>8</sup> So kann der Begriff der „politischen Kommunikation“ folgendermassen zusammengefasst werden: „Politische Kommunikation ist der zentrale Mechanismus bei der Formulierung und Artikulation politischer Interessen, ihrer Aggregation zu entscheidbaren Programmen, sowie der Durchsetzung und Legitimierung politischer Entscheidungen.“<sup>9</sup> Akteure bewegen sich dazu in Handlungssystemen (vgl. Politics) und wirken durch die aufgezeigte Interaktion. Politische Akteure verfolgen ihre Ziele strategisch und sind auf die Vermittlungsleistung der Medien angewiesen, um ihre eigene Klientel wie auch andere Anspruchsgruppen ressourcensparend und kostengünstig erreichen zu können. Sie wirken auf die Medien ein, um ihre Themen und Deutungen zu politischen Vorgängen durchzusetzen und so Zustimmung für ihre Politik zu erhalten. Strategisch handelnde Akteure „gestalten“ somit ihre Aktions- und Interaktionsbedingungen, sie schaffen Organisationen, Institutionen, aus denen Strukturen wie soziale Systeme entstehen<sup>10</sup> Der Begriff Akteur kann aus der handlungstheoretischen Sicht in individuelle, kollektive und korporative Akteure unterschieden werden. Interessenverbände sind kollektive Akteure mit geringem formalen Organisationsgrad, aber mit einem gemeinsamen Ziel. Die Zieldefinition ist abhängig von den unterschiedlichen Interessen der Mitglieder und ihrer Fähigkeit zur Konsensbildung. Kooperative Akteure sind die Unternehmungen, aber auch die Ämter.

---

<sup>6</sup> vgl. Jarren & Donges 2011, S.17

<sup>7</sup> Jarren & Donges 2011, S.18

<sup>8</sup> Schulz 2003, S.458

<sup>9</sup> vgl. Jarren & Donges 2011, S.20–21

<sup>10</sup> vgl. Jarren & Donges 2011, S.25–28

Ein Akteur konstituiert sich indem er handlungsfähig wird, also sich organisieren kann. Er verfügt über Ressourcen, hat eine Strategie und wird von anderen als solcher anerkannt indem er Kooperations- und Konfliktfähigkeit erlangt.<sup>11</sup> Die Organisationsfähigkeit zieht die Frage nach sich, wie die politische Kommunikation durch die Organisation geprägt wird. Eine Organisation muss intern und extern anerkannt werden und wird erst in dem Moment als solche anerkannt, wenn sie beginnt, sich vernehmen zu lassen.<sup>12</sup> Umgekehrt bedeutet dies auch, dass eine Organisation ihre Strukturen an den Anforderungen der Kommunikation ausrichten muss, resp. dass der Wandel in der Kommunikation auf die Organisation Einfluss nimmt. So ist die zunehmende Relevanz der Onlinemedien ein guter Indikator für diesen Grundsatz. Natürlich gehört auch der Staat in die Übersicht der Akteure. Er ist aber kein Akteur der Gesellschaft, der aus dem Zentrum heraus alle gesellschaftlichen Probleme zu lösen vermag. Seit den 1970er Jahren hat sich die Politikwissenschaft insgesamt von diesem Leitbild des Sozialstaates weitgehend verabschiedet.<sup>13</sup> „An deren Stelle ist das Bild eines Staates getreten, der zwar nach wie vor eine größere Machtfülle als jeder einzelne gesellschaftliche Akteur besitzt, aber dennoch gezwungen ist, in Konsensbildungsprozesse einzutreten“<sup>14</sup>. Die Handlungsfähigkeit des Staates liegt daher in Prozessen der Konsensbildung durch Netzwerke und Verhandlungssysteme: Ein Ansatzpunkt des Interessenaustausches. Um Möglichkeiten der Kommunikation der Akteure im politischen System weiter zu verdeutlichen, lässt sich das intermediäre System als wesentliche Struktur aufzeigen. Das intermediäre System vermittelt zwischen der Lebenswelt der Bürgerinnen und Bürger auf der einen und der politischen Entscheidungsträgern auf der anderen Seite. Das intermediäre System lässt sich weiter in drei Kommunikationsstufen auffächern, welchen die jeweiligen Akteure zugeteilt werden können. An Politikprozess nehmen zahlreiche Akteure entweder am gesamten Verlauf oder auch nur phasenweise teil, vgl. Abbildung 1. Diese Akteure können unterschiedliche Ziele und Interessen haben, über unterschiedliche ausgeprägte Handlungsressourcen verfügen und Situationen jeweils unterschiedlich wahrnehmen.

---

<sup>11</sup> Jarren & Donges 2011, S.44

<sup>12</sup> vgl. Taylor et al. 1996, S.26 in Jarren & Donges 2011, S.52

<sup>13</sup> Jarren & Donges 2011

<sup>14</sup> Braun, 1995, S. 617 Jarren & Donges 2011, S.67

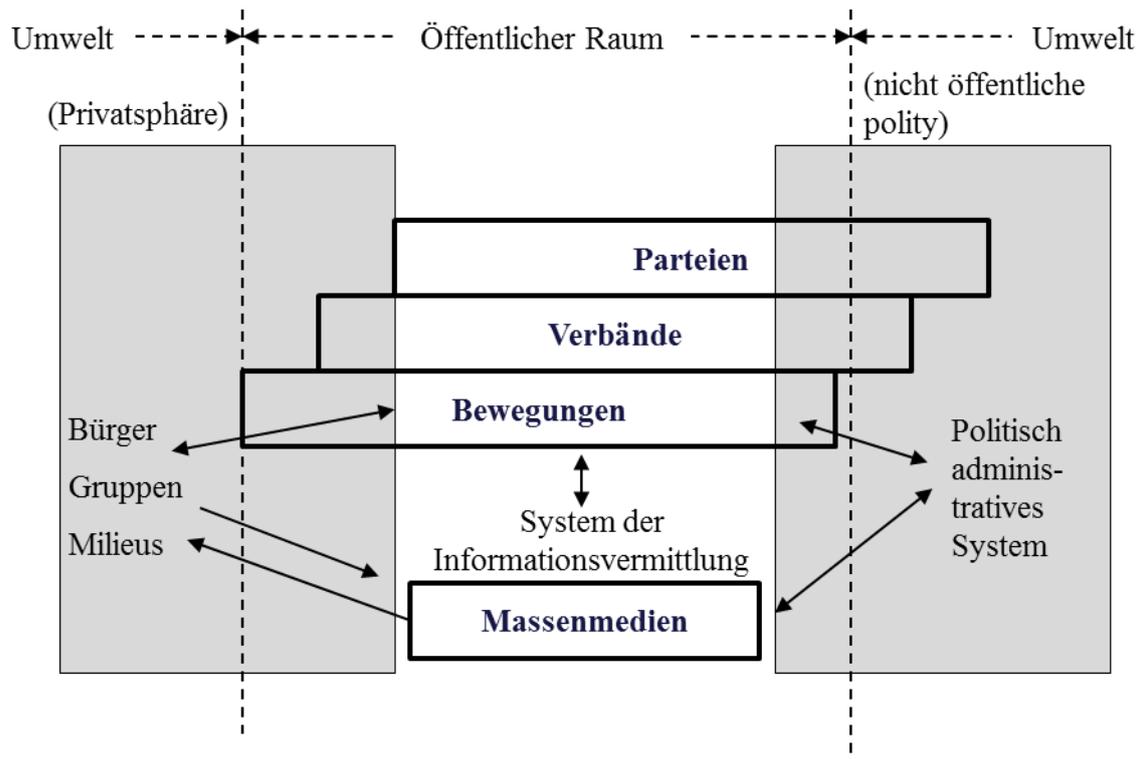


Abbildung 1: Schema der Intermediären nach Rucht, 1991; 2007 S. 40

Bezogen auf die Möglichkeiten der politischen Kommunikation, setzen Verfassungen und Gesetze den Akteuren Grenzen. So können sich nicht alle Akteure an formalen Prozessen, in parlamentarischen Prozessen oder bei Anhörungen, beteiligen. So werden drei kommunikative Funktionen deutlich: Interessenartikulation, Interessenaggregation und Politikdurchsetzung.<sup>15</sup> Anhand dieser Funktionen lässt sich eine brauchbare Unterscheidung der Akteure politischer Kommunikation vornehmen. Zu den Akteuren der Interessenartikulation gehören Verbände, neue soziale Bewegungen sowie sonstige soziale Organisationen, die partiell – zum Teil sogar nur bereichsspezifisch und punktuell – politische Anliegen verfolgen. Sie greifen Themen auf oder versuchen Themen für politisch relevant zu erklären. Zu den Akteuren der Interessenaggregation gehören vor allem die politischen Parteien, die sich selbst an der Artikulation von Interessen beteiligen. Parteien in allen Politikfeldern agieren und unterschiedlichste Interessen miteinander verbinden müssen, um ihre Wahlchancen zu optimieren, übernehmen sie in der Regel nur einen Teil der zuvor artikulierten Anliegen. Zu den Akteuren der Politikdurchsetzung gehören alle gewählten Politiker der Legislative und der Exekutive, die Bundesämter und die Verwaltungen. Sie setzen das durch, was sie in den Entscheidungsgremien miteinander ausgehandelt haben.

<sup>15</sup> vgl. Jarren & Donges 2011, S.130

Politische Prozesse können auch nach dem Arenamodell betrachtet werden Hilgartner/Bosk, 1988<sup>16</sup>. In jeder Arena gelten bestimmte Regeln, welche politische Prozesse zwar nicht bestimmen, aber in erheblichem Umfang strukturieren. Dies beginnt bereits bei der Frage, was als gesellschaftliches Problem angesehen werden kann. Jede Arena verfügt über bestimmte Problembearbeitungskapazitäten, die sie innerhalb eines bestimmten Zeitabschnitts bearbeiten kann. Das heißt auch, dass die Anzahl möglicher sozialer Probleme limitiert ist, was den Wettbewerb zwischen ihnen noch verschärft. Jede Arena verfügt auch über Selektionsprinzipien, die beeinflussen, was als Problem angesehen wird und was nicht. Eine wesentliche Bedeutung, in direktdemokratischen Ländern, kommt der Betrachtungsweise nach Kriesi zu<sup>17</sup>. Auch er basiert auf dem Arenen-Modell und unterscheidet in die öffentliche, parlamentarische und administrative Arenen. In den beiden letztgenannten werden auf der Basis von Verhandlungen verbindliche Entscheidungen gefällt unter Einbezug der Regierung den Parlamentsvertreter und den Bundesämtern. Die öffentliche Arena definiert Kriesi als ein Kommunikationssystem, in dem Kommunikation zwischen den politischen Akteuren im weitesten Sinne und den Bürgern stattfindet. Diese drei Arenen sind im dauernden wechselseitigen Einfluss.

„Während es in der parlamentarischen und der administrativen Arena um die Lösung von Problemen geht, dreht sich die Auseinandersetzung in der öffentlichen Arena um die Zustimmung zu den politischen Akteuren und der von ihnen vertretenen themenspezifischen Standpunkten“ (Kriesi 2001: 4)<sup>18</sup> In der öffentlichen Arena wird zugespitzt, kontrovers und somit strategisch agiert. Die Mittel der Stimmbürger wie Initiative, aber auch Referenden, führen zu angemessener Berücksichtigung von Minderheiten. Die proportionale Machtverteilungen verpflichtet zur Verhandlung und zum Finden von Kompromissen. Aus dieser Anforderung an die Konkordanz hat sich beispielsweise in der Schweiz mit dem Vernehmlassungsverfahren eine spezifische Form der öffentlichen Information und der Möglichkeit für Einzelne und kollektive Akteure, zu einem Entscheidungsvorschlag Stellung zu nehmen, herausgebildet. So bauen die Arenen basierend auf dem folgenden Gesetzgebungsprozesses ihre wechselseitige Wirkung auf.

---

<sup>16</sup> Hilgartner & Bosk 1988, S.60

<sup>17</sup> vgl. Kriesi, 2001:4 in Jarren & Donges 2011, S.200

<sup>18</sup> vgl. Kriesi, 2001, :5 in Jarren & Donges 2011, S.201

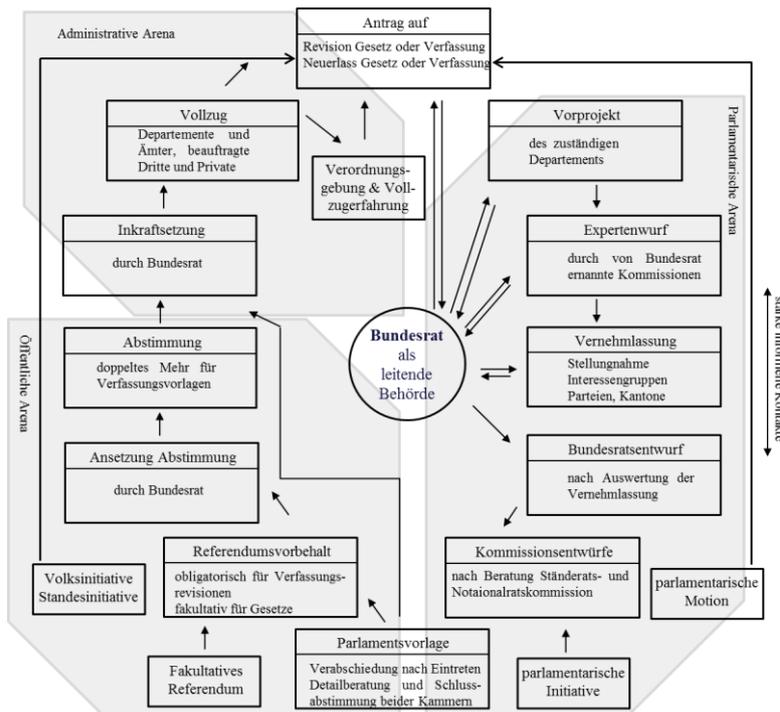


Abbildung 2: Der politische Entscheidungsprozess beim Bund Lindner, 2005, S. 40. Ergänzt mit Arenen

Anhand des Gesetzgebungsprozesses können die beschriebenen Funktionen im Handlungsspielraum (Interessenartikulation, Interessenaggregation, Politikdurchsetzung) aber auch die drei Arenen (öffentliche, parlamentarische, administrative) verifiziert werden. Die Handlungsfähigkeit des Staats und die Notwendigkeit nach seiner Kooperationsfähigkeit lässt sich durch die Darstellung deutlich nachvollziehen.

## 2.3 Akteure im politischen Prozess

### 2.3.1 *Um Einfluss ringende Verbände*

Verschiedene Autoren führen in ihren Ausführungen zur aktuellen Verbandsforschung der Interessenvertretung aus, dass diese bisher stark auf politische Parteien, Wahlkampf und Meinungsbildung in Abstimmungen fokussierte. Die grosse Heterogenität und Fragmentierung in viele spezifische individuelle Interessen erschwert eine allgemeingültige Aussage.<sup>19</sup> Verbände sind als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung nicht eindeutig zu definieren. Verbände nehmen staatliche Aufgaben wahr. Sie transportieren Wissen in die Politik und sie melden Entscheidungen zurück an ihre Basis. Darum werden sie auch als intermediäre Organisation bezeichnet, zwischen dem demokratischen Anspruch ihrer Mitglieder stehend und dem staatlichen administrativen

<sup>19</sup> vgl. Armington 2007

Bereich.<sup>20</sup> Typischerweise kommt ihnen in der Schweiz die besondere Form der Zusammenarbeit anlässlich der Vernehmlassung zu. Diese Funktion begünstigt die politische Auseinandersetzung, die für eine stabile Entwicklung der Wirtschaftsdemokratie unumgänglich ist. *“Wie anders als über die vielfältigen Vermittlungsleistungen von Parteien, Verbänden und Bewegungen wäre demokratische Meinungs- und Willensbildung in modernen Massendemokratien möglich“.*<sup>21</sup> Die Verbände zeigen eine sehr unterschiedliche Kompetenz. Verbände mit einer hohen politischen Durchdringung sind vorerst noch die Ausnahme. Alle haben aber erkannt: Die Fähigkeit die Nähe zu den Politikern zu entwickeln ist der absolute kritische Erfolgsfaktor für die Beständigkeit der Interessenverbände. Heute profitieren diese noch von einem regen Zuwachs, denn die Mitglieder erwarten allesamt einen Aufbau der Kompetenzen zur Einflussnahme, resp. zum Austausch mit der Politik. Doch die Verbände unterliegen auch einem klaren Erfolgsdruck und es sind auch andere Tendenzen festzustellen. Seit ca. 2009 wird von einer Krise der Intermediären gesprochen, ausgelöst von einer veränderten Medienlandschaft und insbesondere den Social Media. Verbände stehen aber auch im Spannungsfeld zwischen Korporatismus, dem zu suchenden Konsens im politischen Prozess und der reinen Marktorientierung, der selbständigen Regelung durch Angebot und Nachfrage.<sup>22</sup> Gerade im Zusammenhang mit Anforderungen der Deregulierung wird dieses Spannungsfeld offensichtlich. Vor einer Einflussnahme müssen sich in Verbänden Mehrheiten bilden. Auf diesem Entscheid basierend kommen die Kompetenzen und das vorhandene Netzwerk des Verbandsleiter zum. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an die Rolle eines Verbandsverantwortlichen. Er muss vielseitige Anliegen koordinieren und bündeln können und die Komplexität der Branche verstehen, um sie aber dann in einfacher, verständlicher Form an die Politik und Ämter zu übersetzen. Eine wesentliche Entwicklung basiert auf der zunehmenden Individualisierung und Vertretung von partikularen Interessen. Es zeigt sich, dass die Verbände ausgerechnet in Konkurrenz zu ihren potentiellen Mitgliedern, den Unternehmen stehen, die ihre eigene Rolle in der Einflussnahme suchen, respektive eigene Kompetenzen im Unternehmen dazu aufbauen. Kleine Unternehmen, sowie internationale zugezogene Unternehmen ohne Netzwerke, suchen hier in zunehmender Weise die Unterstützung von Public

---

<sup>20</sup> Speth 2010, S.220

<sup>21</sup> vgl. Steiner & Jarren 2009, S.250

<sup>22</sup> vgl. Neumann 2000, S.540

Affairs Agenturen.<sup>23</sup> Vgl. dazu das Kapitel der Public Affairs Agenturen. Dieses neue Verhalten von Unternehmen kann beidseitig als eine Reduktion der Legitimation gedeutet werden. Mitglieder treten freiwillig bei und nehmen Einfluss mit ihrem Stimmrecht im obersten Organ, der Mitgliederversammlung. Damit herrschen demokratische Strukturen, welche je nach Verbandskultur stärker oder schwächer verwendet werden, um über die grundlegenden Massnahmen und die Stossrichtung im Verband zu entscheiden.<sup>24</sup> Im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stehen Verbände, vor allem bezogen auf ihre Größe, mit einer größeren Zahl von Stakeholdergruppen im ständigen Dialog, was ein professionelles Stakeholdermanagement erfordert. Zu den zentralen Herausforderungen von im weitesten Sinne politisch tätigen Verbänden in sozialpsychologischer Hinsicht zählt, dass sie mit einem doppelten Misstrauen zu kämpfen haben. *„Als „opake Strippenzieher“ stehen manche Verbände im Rahmen ihrer Interessenvertretungsfunktion einerseits im Generalverdacht, auf intransparente Weise auf die Politik Einfluss zu nehmen, andererseits kritisieren in Eigeninteressenverbänden die Mitglieder häufig das geringe Wirkungspotential.“*<sup>25</sup> Daraus lässt sich klar ableiten: Verbände müssen ihre Erfolge darstellen können, ein Reporting das die Leistungsfähigkeit dokumentiert. Sie müssen Mitgliederinteressen nach den Stakeholdergruppen zu bedienen wissen. Nach aussen hin Kooperationen aktiv aufbauen können, zu langfristigen tragfähigen Beziehungen ausbauen oder in kurzfristigen, intensiven Allianzen mitwirken, die sich nach Erfolg auch wieder auflösen. Um auf all diese Aspekte und damit verbundene Komplexität zeitgerecht eingehen zu können und damit eine Erfolgsgrundlage im Verband zu schaffen, müssen Kriterien zur Priorisierung der Stakeholder und ihrer Anliegen gefunden werden. Einen interessanten Vorschlag liefern Mitchell, Agle und Wood, welche in ihrem Ansatz anhand der drei Kriterien, Macht, Legitimität und Dringlichkeit, Stakeholderinteressen priorisieren.<sup>26</sup> Verbände verfolgen nach Wiesenthal im Wesentlichen drei Handlungsziele. (1.) Repräsentation der Mitgliederinteressen, d. h. Interessenselektion und –aggregation. (2.) Administration der Organisation, d. h. Bestandssicherung und effektive Zielverfolgung. (3.) Mitgliederrekrutierung und Sicherung von Teilnahmebereitschaft. Nicht alle dieser drei Handlungsziele, so argumentiert

---

<sup>23</sup> vgl. Speth 2010, S.221

<sup>24</sup> Witt / Seufert / Emberger, 1996, S. 416, zit. in Heilmair u. a. 2011, S.49

<sup>25</sup> Witt & Velsen-Zerweck 2006, S.33

<sup>26</sup> Vgl. Mitchell/Agle/Wood, 1997, S. 865-869 in Heilmair u. a. 2011, S.53

Wiesenthal (1987, 1993), können gleichzeitig und widerspruchsfrei verfolgt werden, weil sie gegenseitig jeweils Zielkonflikte und Ineffizienz auslösen: „Repräsentative strategische Akteure sind mit drei Generalproblemen befasst: (1) Mitglieder gegen den Trittbrettfahreranreiz des Kollektivgutdilemmas zu rekrutieren, (2) administrative und repräsentative Rationalität im Interesse der kollektiven Handlungsfähigkeit auszubalancieren und (3) aus einem heterogenen Interessenspektrum einen operativen und Identifikation ermöglichenden Kollektivwillen zu destillieren. [...] Keine dieser Aufgaben kann ohne nachteilige Rückwirkungen auf mindestens eine der beiden übrigen bearbeitet werden“ (Wiesenthal 1993: 6)<sup>27</sup> Verbände müssen demnach einen Mittelweg zwischen widersprüchlichen Zielen finden. Insbesondere gilt es, die Interessen der einzelnen Mitglieder zu aggregieren und gleichzeitig eine Selektion dieser Interessen vorzunehmen: „Durch Aggregation kommt das kollektive Handlungspotenzial zustande, die Exklusion von Möglichkeiten erlaubt seine Ausrichtung auf kollektive Ziele“ (Wiesenthal 1987: 33).<sup>28</sup> Zu einem Kollektivakteur werden Interessengruppen nur dann, wenn sie die Interessen der Mitglieder in Strategien umsetzen können, d. h. Ziele in einem weiten Zeithorizont und einer sozialen Umwelt verfolgen und diese mit anderen Kollektivakteuren durchsetzen können (vgl. Wiesenthal 1993: 5). Verbände stehen damit vor dem grundsätzlichen Dilemma, Repräsentation und Effektivität vereinbaren zu müssen: Je stärker die Interessen der einzelnen Mitglieder berücksichtigt werden, desto geringer ist der Handlungsspielraum der Funktionäre. Dies wird insbesondere dann problematisch, wenn Organisationen in Netzwerken agieren, d. h. die Interessen der Mitglieder verhandelbar machen, diplomatisch taktieren und gegebenenfalls flexibel reagieren müssen. Je mehr die Organisationen ihren Handlungsspielraum durch verstärkte Selektion der Mitgliederinteressen erweitern, desto mehr laufen sie Gefahr, Mitglieder und damit ihre Beiträge, welche die Ressourcen der Vereinigung darstellen, zu verlieren.<sup>29</sup> Dagegen verfügen Verbände über grosse Handlungsspielräume in ihrer Kommunikation, ihrer Organisation, insbesondere dann, wenn diese auch über ausreichend Ressourcen verfügen; damit eröffnet sich ihnen auch das Feld des Lobbyings. Sind diese Mittel eingeschränkt, so sind sie viel mehr auf die Kommunikation über Massenmedien angewiesen oder können nur ihre Netzpräsenz dazu nutzen.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Wiesenthal 1993, S.3–18

<sup>28</sup> vgl. Wiesenthal 1987

<sup>29</sup> vgl. C. Offe 1969, S. 170 in Jarren & Donges 2011

<sup>30</sup> vgl. Hackenbroch, 1998, S. 484 in Jarren & Donges 2011

### 2.3.2 *Die einflussreichen Parteien und Politiker*

Parteien bestehen aus ehrenamtlich tätigen Mitgliedern und solchen Personen, die „Berufspolitiker“ sind oder aufgrund ihrer Parteizugehörigkeit öffentliche, administrative Ämter innehaben. Dabei geht es in ganz besonderem Masse um Machterhaltung und Volkslegitimation. Relevant für den Wandel und den Austausch sind die drei Gesichter einer Parteienorganisation. Gemäss der Definition von Katz / Mair, 1993: „Da ist die Parteibasis, diese umfasst nicht nur die Mitglieder, sondern auch alle jene, welche die Partei unterstützen, z.B. die Stammwähler. Das zweite Unterscheidungsmerkmal ist die Parteizentrale mit der Parteileitung und den bezahlten Mitarbeitern. Die Parteiführung sind nicht gezwungenermaßen gewählte Politiker. Die dritte Gruppe sind die Amtsträger, die Gewählten, alle abhängig von einer Wiederwahl. Diese Gruppe ist, insbesondere was die Exekutive betrifft, eng mit dem politisch-administrativen System verbunden. Sie können auf staatliche Ressourcen zugreifen. Amtsmitarbeitende werden zu Unterstellten.“<sup>31</sup> Die Ziele der Parteien sind in Positionspapieren, Parteiprogrammen definiert. Diese können auch in Widerspruch zu einander stehen. Parteien agieren bezogen auf Wähler in Konkurrenz und sind deshalb stark kommunikativ orientiert, und zwar sowohl bezogen auf die Gesellschaft wie auch auf die Medien<sup>32</sup> (vgl. Plasser/Ullram 2004). Aufgrund der Notwendigkeit, innerhalb von politischen Parteien immer wieder zu Positionen zu gelangen, um entscheiden oder entsprechende Medienanfragen beantworten zu können, ist der gesamte Diskussionsprozess stark von Eliten kontrolliert bzw. abhängig.<sup>33</sup> Die Parteien werden als Akteure der Interessenaggregation verstanden, stehen in Wechselwirkung der Politikdurchsetzung, welche durch ihre Regierungsmitglieder erfolgt. Zusätzlich können Parteien sehr stark über ihre Mitglieder definiert werden. Parteimitglieder wirken in unterschiedlichen gesellschaftlichen Organisationen, wie beispielsweise Vereinen, aktiv mit und übernehmen vielfach Ämter und Aufgaben „vor Ort“, also auch in sozialen, karitativen oder religiösen Bereichen. Für Akteure politischer Parteien ist dieses Umfeld zentral: Hier werden sie bekannt, hier können sie Unterstützer für mögliche Wahlen oder für öffentliche Ämter finden. Diese Präsenz auf allen Ebenen macht die politischen Parteien zu Schlüsselorganisationen in der politischen Kommunikation und für politische Entscheidungen. Da Parteien normativ wie auch faktisch eine besondere Stellung im politischen Prozess zukommt, sind die Medienzugangsmöglichkeiten von

---

<sup>31</sup> vgl. Katz/Mair 1993, S. 595 in Jarren & Donges 2011, S.139

<sup>32</sup> vgl. Plasser/Ullram 2004, S. 377-428 in Jarren & Donges 2011, S.140

<sup>33</sup> vgl. Donges 2008, in Jarren & Donges 2011, S.140

Akteuren politischer Parteien im Unterschied zu den anderen Akteuren grundsätzlich besser: Aussagen statushoher Parteienvertreter haben eher Nachrichtenwert.<sup>34</sup>

### 2.3.3 *Die Bundesämter, die stillen Beeinflusser*

Angehörige der Verwaltung, sind weniger auf Wähler und Publikum angewiesen und agieren daher eher nicht öffentlich. Durch verwaltungs- und verfahrensrechtliche Bestimmungen wird dieser Bereich, in dem faktisch aber Gesetze und Verordnungen als politische Entscheide formuliert werden, dem öffentlichen Blick stark entzogen. Tätigkeitsfelder der Verwaltung lassen sich in drei Bereiche einteilen: Sie handelt erstens in eigener Sache, wenn durch Informationen auf bestimmte Leistungen für Bürgerinnen und Bürger hingewiesen und damit für die eigene Leistungsfähigkeit zugleich ‚geworben‘ wird. Sie handelt zweitens im Rahmen der Gefahrenabwehr (Krisenfälle, Produktinformationen) oder im Kontext von angestrebten Verhaltensänderungen (beispielsweise Sucht-, Gesundheits-, Verkehrskampagnen) sowie drittens im Rahmen ihrer Annexkompetenz im Zuge von gesetzlichen Sachaufgaben (beispielsweise in der Raumplanung). Während es von der Regierung in ihrer Leitungsfunktion erwartet wird, dass sie explizit politische Ziele kommuniziert und auch umstrittene Themen öffentlich diskutieren lässt, ist die Kommunikation der Verwaltung begrenzter und muss sich aus den gesetzlichen Vorgaben ableiten lassen.<sup>35</sup>

### 2.3.4 *Unternehmen stehen zunehmend in der Öffentlichkeit*

Die Unternehmen betrachten die Öffentlichkeitsarbeit in der heutigen Steuerung ihrer Zielerreichung als strategische Kernaufgabe. Ein kompletter Stakeholderansatz umfasst heute sowohl die Einflussnahme auf die allgemeine öffentliche Wahrnehmung, als auch jene der Interessenvertretung gegenüber der Politik. So kann man davon ausgehen, dass ein gutes Image in der öffentlichen Wahrnehmung die Anliegen in der Interessenvertretung unterstützt. So betreiben also gerade grössere Firmen ein In-House Lobbying, welches auch den Vorteil der Klarheit bezüglich der Loyalität bringt. Eigene Kompetenzen erlauben aber auch eine Eigenständigkeit und Flexibilität die es ihnen erlaubt kurzfristig Allianzen einzugehen.<sup>36</sup> In deutschen Studien wird aufgezeigt, dass die Nutzung der Verbände nur einen weiteren Kanal zum Austausch von Interessen darstellt. Austritte werden zwar nicht erwogen, aber man setzt auf die eigenen

---

<sup>34</sup> vgl. Jarren & Donges 2011, S.141

<sup>35</sup> Jarren 2005, S.29-56 in Jarren & Donges 2011, S.146

<sup>36</sup> Speth 2010, S.229

schnelleren Kontaktmöglichkeiten und somit kann von einer Entwicklung gesprochen werden, dass für grosse Unternehmungen die Verbände weniger wichtig werden.<sup>37</sup> Nicht zu vergessen: Aus Unternehmersicht müssen all die Mitgliedschaften in den Verbänden koordiniert und mit einem gewissen Engagement unterstützt werden können, denn auch die Anzahl an Mitgliedschaften und Allianzen ist in der komplexeren Gesellschaft in den letzten Jahren angestiegen. Ein neuer Trend in Berlin führt zur Gründung von Stiftungen, welche die langfristigen Interessen der Unternehmungen vertreten sollen. Somit werden sie nicht nur als gewinnmaximierende Unternehmen wahrgenommen, sondern auch als Institutionen, welche die Anliegen der Gesellschaft wohlwollend unterstützen und fördern. In diesen Organisationen sind dann auch die „kulturelle und sozialen Aktivitäten angegliedert und dienen damit auch als Schutzschild und Legitimation für die Interessenvertretung“<sup>38</sup>

#### 2.4 Einwirken der Politik im Grundsatz

Die Politik in der Schweiz ist stark von der Konsensbildung geprägt. Die Institutionen sorgen im Wesentlichen dafür, dass alle prägenden Parteien in die Entscheidungsprozesse integriert werden, die so genannte Konkordanzdemokratie. Es herrscht im Gegensatz zu Nachbarländern keine Opposition. Das wiederum bedeutet, dass heute ein Staat keine Machtfülle zur Durchsetzung seiner Interessen hat. An deren Stelle ist das Bild eines Staates getreten, der zwar nach wie vor eine grössere Machtfülle als jeder einzelne gesellschaftliche Akteur besitzt, aber dennoch gezwungen ist, in Konsensbildungsprozesse einzutreten<sup>39</sup>. Die Handlungsfähigkeit des Staates liegt daher in Prozessen der Konsensbildung durch Netzwerke und Verhandlungssystem.<sup>40</sup>

Politische Steuerung greift durch die Transformation von politischer Macht in Einfluss, Wahrheit und Geld in die Systeme der gesellschaftlichen Gemeinschaft, der Kommunikation und Wissenschaft und der Wirtschaft ein. In diesen Prozessen und Verhandlungssystemen gilt es nach den kostengünstigen Momenten der Verhandlung und Einflussnahme zu suchen die Akteure und ihre Rollen zu beleuchten. Eines ist klar: Je früher in einem Prozess auf das Anliegen aufmerksam gemacht werden kann, desto höher der Wirkungsgrad.

---

<sup>37</sup> vgl. Priddat & Speth 2007, S.25

<sup>38</sup> Priddat & Speth 2007, S.30

<sup>39</sup> Braun 1995, S. 617 in Jarren & Donges 2011, S.67

<sup>40</sup> Jarren & Donges 2011, S.67

## 2.5 Forschungsstand der Interessenvertretung der Intermediären

Im deutschsprachigen Raum wurde die Forschung zum Thema „Austausch“ vorwiegend unter dem Begriffe der Interessenvertretung geführt. Vor dem Hintergrund, dass der Begriff Lobbying stark mit den negativen Seiten, wie dieser Begriff in der öffentlichen Diskussion und in den Medien verwendet wurde, assoziiert wird<sup>41</sup>. Neuere Erscheinungen verwenden zunehmend den Begriff Lobbying. Die Forschung zur politischen Kommunikation der intermediären Organisationen ist insgesamt einseitig, stark auf Parteien fokussierend. Der Umfang über Interessenverbände ist bescheiden zu nennen. Beobachtet wird aber eine verstärkte Hinwendung zu partikularen, informellen Formen der Interessenvertretung, dies umfasst die Bedeutungszunahme von Öffentlichkeitsarbeit, „medialer Inszenierung“ und die Darstellung von Handlungsfähigkeit.<sup>42</sup> Das äussert sich ebenfalls in der Zusammenführung der öffentlichen und nicht-öffentlichen Kommunikation.<sup>43</sup> Diese neuen Anforderung schlagen sich auf dahingehend nieder, dass diese Leistungen von externen Dienstleister, allen voran an Public-Affairs-Beratern oder PR-Agenturen übernommen werden.<sup>44</sup> Die formellen, institutionellen Zugangsmöglichkeiten verlieren an Bedeutung, was den etablierten Verbänden das Geschäft der kollektiven Interessenvertretung erschwert und umgekehrt die Relevanz informeller und auch öffentlichkeitsbezogener Formen der Kommunikation aufwertet. Eine Medialisierung der Verbandskommunikation wird generell in dem Maße wichtiger, als formelle Zugangsmöglichkeiten fehlen.<sup>45</sup> Durchweg wird davon ausgegangen, dass die Massenmedien im Zuge ihrer Ausdifferenzierung und Autonomisierung für die Intermediäre wichtiger geworden sind und demzufolge Formen medienbezogener Kommunikation massiv an Bedeutung gewonnen haben. Den konkreten Wandel des Einflusses der Intermediären in der Schweiz, haben Marcel Fischer und Pascal Sciarinci im Rahmen eines Projektes am NCCR untersucht und bestätigen den Einflussverlust der intermediären Verbände zu Gunsten der Parteien und der Gewerkschaft.<sup>46</sup> Interessante Ergebnisse zeigen Untersuchungen von Irina Michalowitz auf, sie vertritt die provozierende These, dass die privaten Akteure nur dann ihre Lobbying-Ziele erreichen, wenn die Haltung des Politikers auf den Zeitpunkt der Einflussnahme mit denjenigen der Lobbyisten

---

<sup>41</sup> Kleinfeld u. a. 2007

<sup>42</sup> vgl. Strassner/Sebaldt 2007, S. 125 in Steiner & Jarren 2009, S.253

<sup>43</sup> vgl. Lahusen/Jauss 2001, S. 99 in Steiner & Jarren 2009, S.253

<sup>44</sup> vgl. Lahusen/Jauss 2001, S. 56 in Steiner & Jarren 2009, S.253

<sup>45</sup> vgl. Hackenbroch 1998, S. 484 in Steiner & Jarren 2009, S.253

<sup>46</sup> vgl. Fischer & Sciarinci 2015

übereinstimmen. Damit würde der Nutzen eines Lobbyings stark reduziert auf die Komponenten: Aufbau und Pflege von persönlichen Beziehungen, Austausch und Folgerungen aus der Entwicklung von Themen in Kommissionen.<sup>47</sup> Hier ergänzen aber Leif & Speth: „Lobbying ist ein zweifach gerichteter Einflussprozess auf die Politik wie auf den Auftraggeber selbst. Oft ist die Korrektur des Auftrages – über eine rückvermittelte strategische Einsicht auf Grund der Kenntnisse des Politikprozesses und seiner Entwicklung – das erfolgreichere Lobbying: statt um Politikkorrektur geht es dann um die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. „Als Dienstleister nehmen die Lobbyisten immer mehr die Position von Vermittlern zwischen wirtschaftlichen und politischen Eliten ein und haben die Aufgabe, zwischen beiden Systemen zu vermitteln und zu übersetzen“<sup>48</sup>. Priddat, Speth lassen sich 2007 wie folgt zitieren: „Lobbying als intimer Diskurs, und issue management als die allgemeine Form, Themen zu platzieren. Denn es geht bei Public Affairs nicht darum, einfach und unbedingt Interessen durchzusetzen, sondern Themen zu platzieren, die die zu beeinflussenden Politiker oder Beamten unabhängig von den eigenen Interessen darauf bringen, Fehlentscheidungen zu vermeiden.“ Hier zeigt sich, dass Public Affairs gewährleistet, dass Wirkungsanalysen gemacht werden, die der Politik selber nicht eingefallen sind, und auch ihrer Verwaltung nicht. Die Analysen betreffen nicht nur die Folgen für die Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft. Hier sensibilisiert zu werden, ist eine der wichtigsten Leistungen der Public Affairs.<sup>49</sup>

So stellt Ulrich von Alemann lakonisch fest: „*Der Staat regiert kräftig weiter [...] Der Lobbyismus regiert ein bisschen mit. Und das ist gar nicht übel*“ (Alemann 2000: 6). Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt Martin Sebaldt: „*Lobbyistische Realität ist ... unspektakulär, regelgeleitet, ja fast banal und damit für Publizistik und Wissenschaft unattraktiv*“ (Sebaldt 1998). Und Peter Lösche kommt zu dem Schluss: „*Demokratie braucht Lobbying*“ (2006).

## 2.6 Kriterien der Einflussnahme bis zum Agendasetting

Wirtschaftliche Interessengruppen können insbesondere durch die Taktiken sachbezogene Informationen zu vermitteln und die Legitimation hervorzuheben das Vertrauen und die Zusammenarbeit mit dem Politiker massgebend verbessern. Die dargestellten Erkenntnisse helfen Interessengruppen dabei, das Verhalten von Politikern

---

<sup>47</sup> vgl. Michalowitz 2004

<sup>48</sup> Leif & Speth 2006, S.229

<sup>49</sup> Priddat & Speth 2007, S.41

besser zu verstehen und effektiv zu steuern. Dies zeigt Sabine Eckardt in ihrer empirischen Untersuchung, Politiker Compliance auf<sup>50</sup>. Dabei wird auch die übergeordnete Fragestellung, wie das Verhalten des Politikers zu Gunsten der Interessengruppe in der Agendasetting und Spezifikationsphase des politischen Entscheidungsprozesses gemessen und gesteuert werden kann, beantwortet. Für das Management von Interessengruppen sind diese Taktiken und Kriterien wesentliche methodische Grundlagen. Die folgenden Implikationen sind dabei von besonderer Relevanz. Durch die Überprüfung und Nutzung dieser Mechanismen wird ersichtlich, dass die Beziehung zwischen Politiker und Lobbyist ein essentieller Hebel ist, um ein Engagement des Politikers zu erreichen. Dabei ist sowohl eine emotionale, als auch eine kognitive Komponente der sozialen Beziehung relevant. Zum Erreichen der emotionalen Bindung zeigen die Ergebnisse die besondere Bedeutung von Vertrauen für die Übernahme und das Eintreten von den Brancheninteressen auf. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Lobbyisten und Politikern ist daher als zentrale Zielsetzung des Lobbyisten zu bezeichnen. Neben der affektiven Komponente lassen sich auf Basis der Forschungsergebnisse die negativen Seiten des Beziehungsabbruchs als zentrale Erfolgsgrösse einer ergänzenden kognitiven Bindung herausstellen. Dem Lobbyisten ist hierbei zu empfehlen, darauf zu achten, dass die Beziehung für den Politiker Nutzen stiftet durch wertvolle Informationen, Konzepte. In der Folge sind die Nachteile eines Beziehungsabbruchs für den Politiker entsprechend hoch, sodass sich dieser auf Basis von Kosten-Nutzen Überlegungen an die Beziehung gebunden fühlt. Zur Steuerung des Vertrauens stehen zahlreiche erfolgsversprechende Kommunikationstaktiken zur Verfügung. Das Übermitteln von Daten und Fakten und die sachliche Diskussion von Themen dienen sowohl dem Vertrauensaufbau als auch der Nutzensteigerung. Weiterhin sollten Lobbyisten ihre Anliegen in einen wirtschafts- oder sozialpolitischen Zusammenhang einordnen und einen Bezug zu aktuellen und gesellschaftlichen Entwicklungen und Ereignissen herstellen. Neben diesen sehr rational orientierten Taktiken ist es für die Beziehung außerdem förderlich, wenn der Lobbyist gemeinsame Interessen, Werte und Ziele anspricht. Für eine vertrauensvolle und nutzenstiftende Beziehung ist dagegen der Einsatz von Drohungen kontraproduktiv. Droht der Lobbyist dem Politiker mit einem Beziehungsabbruch, unkooperativem Verhalten oder Boykott seiner Wiederwahl, fügt er der Beziehung langfristig Schaden zu. Außerdem nicht empfehlenswert ist das Propagieren der eigenen Expertise. Dies führt zu einem

---

<sup>50</sup> vgl. Eckardt 2011, S.150–160

geringeren Vertrauen des Politikers. Die Ergebnisse haben außerdem Implikationen für die Auswahl von geeigneten Lobbyisten in der Interessengruppe. Dabei sollten neben der fachlichen Kompetenz und Empathiefähigkeit des Lobbyisten insbesondere der langfristige Einsatz des individuellen Lobbyisten angestrebt und häufige Wechsel bei der Betreuung einzelner Politiker vermieden werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen durch die hohe Relevanz der Faktoren Vertrauen und kalkulatives Commitment diese Notwendigkeit langfristiger zwischenmenschlicher Interaktionen, um gewünschte Ziele zu erreichen.

### **3 Methodik**

Die Forschungsfrage der Untersuchung lautet: „Wie effektiv ist die politische Einflussnahme der Immobilienbranche und welches sind die Ansatzpunkte möglicher Verbesserungsmaßnahmen?“ Da es sich hierbei um eine explorative Forschungsfrage handelt, welche bisher noch kaum untersucht wurde, scheint ein exploratives Forschungsdesign angebracht.<sup>51</sup> In dieser Studie wurden explorative Interviews mit Vertretern der Immobilienwirtschaft, Politikern, Verbänden und Bundesämtern geführt. Die Untersuchung will, aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, vertiefende branchenspezifische Ergebnisse für den Interessenaustausch zwischen den Immobilieninvestoren und den Akteuren im politischen Prozess aufdecken können. Darüber hinaus will sie aufzeigen, wie Verbesserungen angegangen werden können. Für die Interviews wurden verschiedene Leitfäden erstellt, um das Gespräch anstossen oder in eine bestimmte Richtung lenken zu können.

#### **3.1 Methode der Datenerhebung**

In der Auswahl der Politiker wurde bewusst auf eine repräsentative Vertretung der Parteien oder der Kantone verzichtet. Die Auswahl basierte im Wesentlichen auf der Immobilienaffinität der Politiker. Damit sollte insbesondere sichergestellt werden, dass die Interviewpartner ein reges Interesse und eine konstruktive Einstellung in ihren Vorschlägen zur Entwicklung einer Soll-Lösung einbringen. Die Affinität wurde anhand der folgenden Kriterien hergeleitet: Für die erste Selektion wurde auf die beruflichen Kompetenz abgestützt kombiniert mit den deklarierten Interessenverflechtungen, sowie der Zugehörigkeit zu einer, für Immobilienfragen

---

<sup>51</sup> vgl. Cassell 2015, S.13, 16,18

relevanten Kommission. Diese sind entweder die „Kommission für Rechtsfragen“ (RK), die „Kommission für Wirtschaft und Abgabe“ (WAK) oder die „Kommission für Umwelt Raumplanung Energie“ (UREK). Weiterführend konnte ein Engagement in Immobilienfragen untersucht werden, dazu dienen Angaben der Geschäftsdatenbank, die sogenannte Curia Vista und die transkribierten Reden im Rat, das sogenannte Amtliche Bulletin. Das heisst, Politiker wurden ausschliesslich auf der Basis einer Internetrecherche selektioniert. Diese Selektionskriterien werden auf der Website [www.parlament.ch](http://www.parlament.ch) je Politiker übersichtlich dargestellt unter den Links „Biografie“, „Interessenbindung“, „Voten im Rat“ oder „Eingereichte Vorstösse“ oder „Sprecher bei Fraktionsvorstössen“, diese Angaben sind alle öffentlich zugänglich. Die Bundesämter wurden nach der Bedeutung für die Immobilienwirtschaft in die Interviews einbezogen. Die Investoren und Verbandsvertreter wurden aufgrund ihrer aktiven Rolle in der aktuellen Phase des Wandel selektioniert.

Das Thema der Interessenvertretung basiert auf Vertrauen und teilweise auf langfristig erarbeiteten Beziehungen. Diese sollen durch die Studie nicht gefährdet werden. Daher wurde dem Ansinnen diese Mechanismen und Beziehungen zu hinterfragen aber auch mit Sorgfalt begegnet. Die Tatsache, dass diese Arbeit öffentlich zugänglich ist, verlangt die Anonymisierung der Aussagen, aber auch die Ausklammerung von genannten Personen, Hinweisen aller Art, die für das Nachvollziehen der Funktionsweisen nicht von Belang waren.

Zahlen und Fakten zu den Interviews				
Akteursgruppe	Politiker	Bundesämter	Verbände & PA	Investoren
Anzahl Interview	9	2	7	6
Längstes Interview	1:45		Face to Face	18
Kürzestes Interview	0:48		Telefonisch	6
Durchschnitt Dauer	1:10			

Tabelle 1: Zahlen und Fakten zu den Interviews

Umso mehr es notwendig war sich über die Stärken und Schwächen einzelner Akteure zu unterhalten, um letztendlich auch die Mechanismen und Ursachen zu verstehen. Diese wurden aber alle anonymisiert respektive nicht wiedergegeben. Insgesamt wurden 24 Personen interviewt. Darunter wurden auch sechs telefonisch Befragungen durchgeführt. Die Absicht bestand, so viele Interviews wie nötig durchzuführen. Die Anzahl war zu Beginn der Studie offen. Die Interviews wurden nur bis auf den

Zeitpunkt geführt, da eine theoretische Sättigung entstand und damit nicht mehr wirklich neue Informationen herauszuhören waren und sich die Aussagekraft letztlich erschöpfte. Das Eintreten in die Spannbreite der Wiederholungen konnte gut festgestellt werden. Die Ausnahme bildeten die Bundesämter, hier waren von Beginn nur zwei Interviews geplant. Direktinvestoren, Beteiligungsgesellschaften aber auch Unternehmen die ausschliesslich indirekt investiert sind, also Fonds, wurden berücksichtigt.<sup>52</sup> Selbst aus Sicht der unterschiedlichen Investitionsstilen, zeigte sich relativ rasch, nicht nur bei den Investoren, sondern auch den Verbänden, dass sich daraus keine wesentliche Unterschiede in den Prioritäten der Einflussnahme, oder den Schwerpunktthemen ergaben. Im Gegenteil, die Interviewpartner betonten die gleichen Abhängigkeiten aus dem Immobiliendirektmarkt, dessen Regulierung sie sich nicht entziehen können. Denn im Grund steht immer die zugrundeliegende Anlageklasse im Fokus.

Aus den Anforderungen, nach der „politischen Kommunikation“ wurde die Struktur des Fragebogens entworfen, um letztendlich in der Diskussion diese Herausforderungen aus der Theorie mit den neuen Erkenntnissen verifizieren zu können. Die Fragen wurden auf einem hohen Abstraktionslevel in allgemeiner Form gehalten. Die Fragen enthielten keine besonderen Immobilienfachausrücke. Zu jeder Grundsatzfrage standen eine Auswahl an Präzisierungsfragen zur Verfügung, um gezielt nachfassen, resp. das Gespräch in Gang halten zu können. Es lag für alle Akteure, eine identische Grundstruktur vor: nach derselben Struktur, auf demselben Abstraktionslevel, damit nicht komplett andere Antworten provoziert wurden.<sup>53</sup> Das Fragesetting wurde je Akteur spezifisch angepasst vgl. Anhang 1-4. Eine Unterscheidung wurde nach Politiker, Verband, Investor und Amt vorgenommen. Damit sollte auf die unterschiedlichen Herausforderungen wie sie in Kapitel zwei dargestellt wurden in der Fragestellung eingegangen werden können. Neue Erkenntnisse aus den Interviews wurden wiederum in der Literatur untersucht. So kam es im Verlauf der Interviewphase zu leichten Anpassungen im Leitfaden und zu einer Erweiterung von Kapitel zwei, Stand der Forschung. Die angewandte Fragestruktur spiegelt sich dann wiederum in der Aufarbeitung der Ergebnisse, unter Kapitel vier, wieder. Dokumente wurden in Einzelfällen nachgefragt, bildeten aber keine wesentliche zusätzliche Informationsquelle, sondern sind als unterstützende Grundlagen in Ergänzung der Aussage im Interview zu taxieren und werden der Studie nicht beigelegt.

---

<sup>52</sup> vgl. Stellmann 2014, S.24–25

<sup>53</sup> Foddy 1994, S.29

### 3.2 Methode der Datenanalyse

Das Vorgehen zur Datenanalyse basierte auf der Methode einer strukturierten Inhaltsanalyse.<sup>54</sup> Im Anschluss an jedes Interview wurden die wesentlichen Zitate, die schon während dem Interview als wichtig erschienen sind, kommentiert und bezüglich des Kontextes ergänzt. Die aufgezeichneten Interviews wurden transkribiert. In einer ersten Lesung wurden alle Passagen der Zitate besonders hervorgehoben und mit jenen Zitaten, welche direkt in der Befragung niedergeschrieben wurden, abgeglichen. Dadurch waren die wesentlichen Aussagen rasch sichtbar. Ausgehend von den 24 semistrukturierten Interviews erfolgte die Analyse nach Akteur. Im zweiten Schritte wurden die Aussagen über die anderen involvierten Akteure herausgezogen, welche der Interviewpartner erwähnte, entsprechend ihrer Rolle gruppiert und analysiert. Folgende Untersuchungsfragen wurden analysiert und als Strukturierungshilfe in der Akteurssicht zur herangezogen: Erstens, die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft. Zweitens, die Wahrnehmung der Immobilienwirtschaft mit ihren Akteuren im Austausch mit der Politik. Drittens, die Wahrnehmung der Themen der Immobilieninvestoren. Viertens, die Vorgehensweise und die Anforderungen in der Wissensaggregation der Politiker. Fünftens, die Best-Practices-Erfahrungen im Austausch mit Interessenverbänden. Sechstens, die Bedeutung eines Kommunikationskonzeptes der Investoren. Diese Struktur ergab sich aus der Literatur, aber teilweise auch selbst aus den Ergebnissen der Analyse. Die Struktur der Analyse je Akteure und den eben aufgeführten Merkmalen spiegelt sich in der Folge in der Aufbereitung der Ergebnisse wider.

## 4 Ergebnisse

Die ersten drei Themenkreise aus der Fragestellung werden aus der Optik aller Befragten, in den folgenden Kapiteln 4.1 bis 4.2, dargestellt. Danach wird die Landschaft der Akteure unter 4.3 visualisiert und dann auf die spezifische Fragestellung jedes Akteurs eingegangen in den Kapiteln 4.4. und Folgenden.

### 4.1 Die Bedeutung der Immobilienwirtschaft aus Sicht der Akteure

Um die Bedeutung und Legitimation einer Interessenvertretung durch die Immobilieninvestoren in der politischen Kommunikation einordnen zu können, sollte

---

<sup>54</sup> vgl. Cassell 2015, S.18

dazu die Einschätzung der Experten im Rahmen der Interviews herbeigezogen werden, damit soll auch die Grundlage für das Kapitel fünf, Ansatzpunkte zur Verbesserung der politischen Einflussnahme, gelegt werden. Wie in der Methodik aufgezeigt, waren die Interviewpartner mehrheitlich immobilienaffin. Die Einschätzung war widerspruchlos auch von den Bundesämtern. *„Die Bedeutung wurde unterschätzt [...], das Wissen um diese Zusammenhänge ist [..]klein“* Die Immobilienwirtschaft und damit die Immobilieninvestoren haben ausnahmslos für alle Politiker eine hohe Bedeutung. So führt ein Nationalrat aus: *„Mit den Immobilien greifen wir sehr stark in die gesamte Wirtschaft ein. Was wir also tun oder lassen mit unserer Regulierung ist sehr relevant.“* Dabei hat sich aber nur ein Politiker auf den Bericht *„Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft in der Schweiz“* stützen können. *„Ja diesen Bericht kenne ich [...] aber er ist viel zu wenig bekannt, er hat keine Anwendung gefunden.“* Im Gegensatz dazu stehen die Investoren, sie haben diese Studie ganz klar verinnerlicht und argumentieren mit diesen Facts und Figures<sup>55</sup> und weisen auf den grossen BIP Anteil und die Arbeitsplätze hin. In der Politik ist diese Studie ganz offensichtlich nicht angekommen. Es gibt eine Vielzahl von Politikern, die sehr wohl eine grosse Immobilienaffinität besitzen, welche diesen Bericht als Instrument des Wissensaufbaus und -transfers nutzen. Ohne Anschlag der Immobilienbranche geht er vergessen und er findet keine Verbreitung. Interessant war die Argumentation der Politiker wie sie die Bedeutung herleiten. Stellvertretend die wesentlichen zwei Stossrichtungen ihrer Argumentation:

*„Ich schätze die Bedeutung hoch ein, sie ist ein wesentlicher Bestandteil einer funktionierenden Volkswirtschaft [...] Es ist wichtig, dass keine Eigentumswillkür entsteht.“*

*„Mir scheint es wichtig, dass ein Markt besteht, damit keine unnötigen Renten entstehen. [...] Je interessanter, mit verschiedenen Marktteilnehmern, desto wahrscheinlicher ist es, dass dieser Markt funktioniert.“*

Wie wird heute die Branche mit all ihren Akteuren insbesondere mit ihren Verbänden und den Unternehmungen in der Politik wahrgenommen? Mit welchen Aktivitäten und mit welchen Vertretern? Welchen Status als Akteur besitzt der Immobilieninvestor und über welche Reputation verfügt er? Wie gelingt es der Branche sich ein Profil zu geben? Auch dazu sind die Antworten übereinstimmend. Bis heute gelingt es den Immobilieninvestoren nicht ernsthaft wahrgenommen zu werden. In umfassender

---

<sup>55</sup> Staub & Rütter 2014, S. 5

Weise, über ihre Anliegen zu informieren, resp. ihre Aktivitäten spürbar zu koordinieren. Politiker halten unmissverständlich fest: *„Die Immobilienbranche [...] ist nicht so vertreten, als dass sie mit einer konzentrierten Macht als politischer Player auftreten kann.“* So meint ein weiterer Politiker: *„Es herrscht eine gewisse Form von Absentismus.“* Oder ein weiterer sagt aus: *„Das ist auch das Abbild in der Politik, es interessiert und versteht niemand.“* Verbände können kaum benannt werden. *„Nein, ich kenne keinen Verband der Immobilieninvestoren. Im Parlament ist einzig der HEV spürbar, und die Baubranche.“* Der Begriff Immobilien ist praktisch nicht präsent. Jeder spricht von Eigentum:

*„Wenn das Thema Immobilien [...] auf dem Parkett ist, dann ist es meistens im Zusammenhang mit Wohneigentum [...] gewerkschaftlich, von den Sozialpartnern getrieben.“*

Die Antworten zeigen, es geht primär um Wohnen und um das Ringen zwischen Eigentümer und Mieter, getrieben von einer Regulierungsfreundlichen Seite. Dies ist eine Folge der geringe Präsenz der Branche und deren Verbände. Die einseitige Besetzung des Themas wird deutlich ausgewiesen, das bestätigen auch die Immobilieninvestoren selbst. *„Die Immobilieninvestoren haben ein Gefäss, [...], der Verband hat aber geschlafen in den letzten Jahren.“* Die Politiker weisen weiter darauf hin, dass der Hauseigentümerverband eigentlich nicht das gleich breite Spektrum der institutionellen Investoren abdecken kann: *„Der Hauseigentümerverband macht in Bern eine hervorragende Arbeit, aber sehr fokussiert [...] auf die Interessen der Hauseigentümer.“* Einzig in der Phase der Abstimmung im Ständerat zur Lex Koller, waren die Immobilieninvestoren präsent, sagen die Politiker:

*„Im Rahmen der Abstimmung Lex Koller hat man die Branche wahrgenommen, es gab pointierte Stellungnahmen, von den Verbänden, aber niemand hat deswegen Herzblut vergossen in der Vorlage. Sie stand bei den politischen Opportunitäten nicht in den vordersten Rängen der Politagenda.“*

Neben dem HEV, der praktisch immer als erster erwähnt wurde, waren es die Akteure im Umfeld der Bauindustrie die namentlich erwähnt und aufgezählt werden konnten. Zu den Verbänden werden auch gleich die jeweiligen politischen Vertreter im Parlament genannt. Diesen Akteuren ist es gelungen im Parlament als politische Kraft wahrgenommen zu werden. Da aufgrund der fehlenden Präsenz sich keine weiteren Ergebnisse produzieren liessen, stand dann die Frage nach der Wahrnehmung der Branche und deren Image im Vordergrund. Die Einschätzungen aller befragten Akteure

fielen ausnahmslos kongruent aus und verdeutlichten in eindrücklicher Weise die Abstinenz der Branche.

*„Die Branche hat es bis heute nicht geschafft, sich vom Unwort des „Spekulanten“ zu befreien, damit ist sie politisch negativ besetzt. Das ist wie der Rohstoffhandel [...] das sind die Reflexe gegenüber dem Fremden.“*

*„Es ist vielleicht auch ein Nachteil, es ist nicht klar spezifiziert, was ist denn die Immobilienwirtschaft?[...] Vielleicht müsste man einen Anstoss geben, um dieser Branche ein Gesicht zu geben [...] daraus entstehen auch die unsicheren Bilder.“*

*„Grund und Boden ist definitiv eines der Güter das immer wieder mit Spekulation und übersteuerten Preisen genannt wird“*

*„eine Branche die bis heute als versteckt gegolten hat, über die quasi andere kommuniziert haben hat nicht ein wahnsinnig gutes Image“*

*„Wenn besser glaubhaft werden könnte, dass es nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung geht, denn es hat etwas mit Akzeptanz zu tun [...] man muss ja Mehrheiten haben“*

Die Wichtigkeit eines funktionierenden Austausches und die grundsätzliche Darstellung des Immobilienwissens im Rat lässt sich weiter mit diesem Zitat eines Politikers unterstreichen.

*„Das hängt damit zusammen das man wenig Kenntnisse über die Bedeutung [...] und volkswirtschaftlichen Zusammenhänge hat. Dann kann man ein Thema einfach „verpolitisieren“, auch wenn man dann keine starken Gegenargumente einbringen kann. Wenn man sagen kann mit dieser politischen Gewichtung haben wir handfeste wirtschaftliche Vorteile für unser Land, nicht nur für eine Branche? Für unser Land!“*

Also ohne Präsenz und Profil zerfällt die Immobiliendiskussion in einen Positionskampf von Rechts und Links, unsachlich und emotional geprägt.

#### 4.2 Wahrnehmung der Themen der Immobilieninvestoren

Ohne die Präsenz des Akteurs kann davon ausgegangen werden, dass die Themen der Immobilieninvestoren nicht wahrgenommen werden. Ihre Themen sind ganz offensichtlich nicht durch sie selbst besetzt in diesem Sinne führen viele Politiker:

*„Wen man die Vorstösse der letzten [...] Jahre anschaut, dann sieht man wie linke Parteien die Thematik dominiert haben, das muss nun ändern“. Daneben, so wird auch ausgeführt, ist der Begriff Immobilie praktisch inexistent. „Immobilienthemen*

*gelangen selten in den Rat, wenn, dann geht es um die Immobilienstrategie des Bundes“.*

Keiner der Politiker kann also ein konkretes Anliegen der Branche formulieren, mit Ausnahme von der „Lex Koller“. Alle sind natürlich in der Lage selber mögliche Anliegen der Branche zu nennen. Dabei kommen auch ganz grundlegende Risiken in der Entwicklung der Regulierung ans Licht.

*„Zum Glück werden die Immobilieninvestoren noch nicht stärker reguliert, wobei es beginnt nun, indem man die Immobilienbranche nun auch sehr nahe an die Finanzbranche heranführt, gesetzgeberisch.“*

Ein konkretes Thema wird von einem Bundesamt aufgegriffen und dieses hält fest:

*„Wir gehen ja in Richtung Innenentwicklung und dazu muss man viel mehr Wissen haben wie die Immobilienbranche funktioniert und wie sich Grundeigentümer verhalten [...] Wir müssen die zwei Welten Raumplanung und Wirtschaft näher zusammenführen.“*

Auf die Frage, die relevanten Themen mit Wirkung auf die Immobilieninvestoren im politischen Umfeld zu erläutern, war sehr rasch festzustellen, das Profil des Immobilieninvestors ist selbst für den geneigten Politiker nicht eindeutig. Es ist zur Zeit nicht fassbar. Auch dies wohl eine klare Folge einer fehlenden Präsenz. Was ist eigentlich die Immobilienwirtschaft, was verkörpern die Immobilieninvestoren.

Folgende Fragen beschäftigen die Politiker:

*„Wenn es gelingen würde das diffuse Bild der Immobilienthemen ein bisschen zu konkretisieren, zu bündeln, dann wäre es auch einfacher danach politisch Einfluss zu nehmen.“*

Dieses Eigenbild ist nicht geschärft und nicht wirklich geklärt. Somit lassen sich auch nicht klare Themenverantwortlichkeiten definieren. In welcher Frage welche Allianzen mit welchem Verband in der Führungsrolle gefunden werden muss.

*„Letztendlich ist das fehlende Profil mitunter auch eine Ursache, wieso die Motionen Badran im Nationalrat nicht kommentiert wurden. Es fühlte sich niemand dazu angesprochen.“*

Die danach ins Leben gerufene „Allianz Lex Koller bleibt modern“ schafft diese Profilgebung. Aber auch da wird kritisch hingeschaut und gleich von der Politik kommentiert: *„Aber sie besetzt nur ein einziges Thema.“*

#### 4.3 Identifikation von Interessengruppen in der politischen Landschaft

Wie eben in den Ergebnissen der Wahrnehmung der Immobilieninvestoren gesehen, konnten nur wenige Akteure aus Sicht der Politik definiert werden. Ausser dem HEV und den Verbänden aus der Baubranche sind wenige weitere bekannt, oder nach ihrer Einschätzung nicht spürbar. Die Investoren und Verbände der Branche haben vereinzelte Kontakte, die sie nennen können, Politiker, die Ihnen verbunden sind, aber diese werden heute nicht systematisch koordiniert. „*Man hat lose Beziehungen, der VR kennt den einen oder anderen Politiker, es laufen viele nicht koordinierte Aktivitäten*“ Aus dem folgenden Bild, Abbildung 3, kann abgelesen werden, wie fragmentiert die Interessen sind und ein Bedarf diese zu organisieren vorhanden sein wird. In der Graphik wird ausschliesslich ein Übersicht der Akteure im Umfeld der Immobilien ausgehend von der Allianz Lex Koller skizziert, sie erhebt kein Anspruch auf die Vollständigkeit und macht keine Aussage über die Kraft eines Akteurs. Weil das Bild nur die Fragmentierung zeigt, wird auf eine Legende verzichtet.

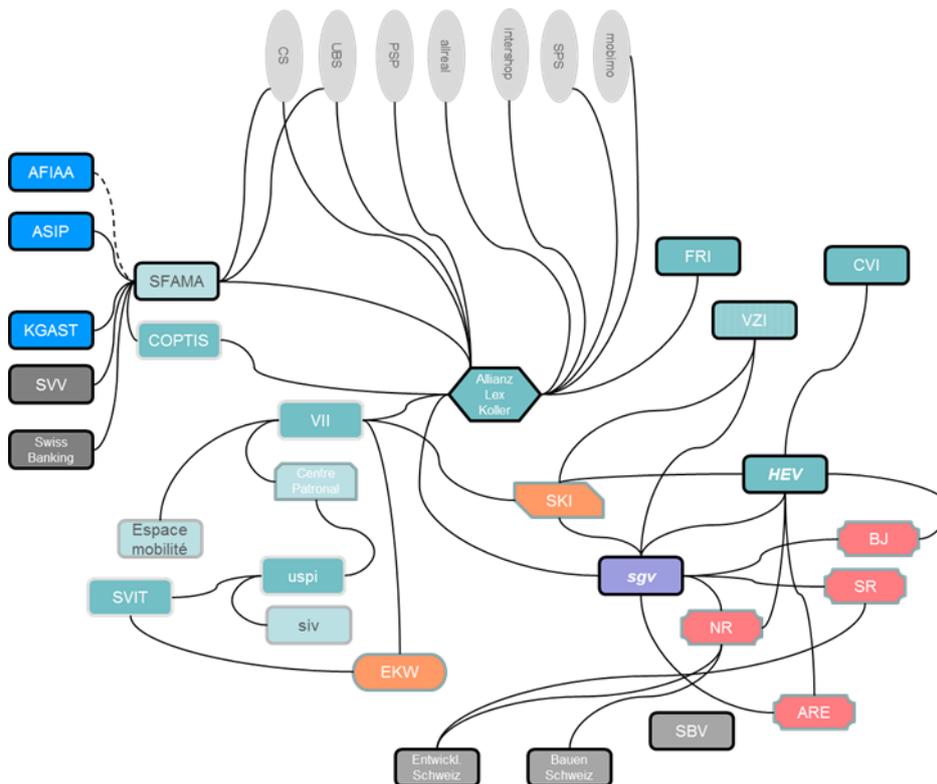


Abbildung 3: Interessenvertreter Immobilien

In folgenden Kapiteln werden die Ansichten und Ergebnisse aus den spezifischen Rollen aufgearbeitet und nach der jeweiligen Struktur im Fragebogen und den sich neu aus der Befragung herauskristallisierten Themen gebündelt aufbereitet. Heraus zu

streichen ist die relativ grosse Übereinstimmung dieser Ergebnisse aus den unterschiedlichen Perspektiven der Akteure.

#### 4.4 Potential des Politikers

Die Potentiale der Politiker stützen sich massgeblich auf die Kompetenzen ausgehend vom beruflichen Hintergrund oder ergeben sich aus den Mandaten ihrer Interessenbindung. Wir werden sehen, dass diese Immobilienkompetenzen eine wichtig Voraussetzung für den Aufbau der Beziehungen sind. Politiker agieren in unterschiedlichen Arenen und partizipieren intensiver je mehr ein Thema Gewicht in der Öffentlichkeit erhält. Zu wichtigen Themen wollen sich Politiker äussern und positionieren können.

*„Wenn im Vorfeld von einem Geschäft [...], über die Tage und paar Wochen, ich zu diesem Thema extrem viele Mails, Briefe und Broschüren erhalte, dann ist nachher die Aufmerksamkeit automatisch viel höher, dann frage ich auch sehr rasch die Fraktion, respektive jene, die in der entsprechenden vorbereitenden Kommission waren [...] dann frage ich denjenigen, du was geht dort? Was ist der entscheidende Punkt daran, auf was muss ich schauen? Man wird effektiv themenaffin.“*

Spezifisch zum Thema Lex Koller, ist der Rat nun sensibilisiert. Das unterstützt die Sensibilität gegenüber Immobilienthemen momentan. *„Durch das near missing, den Beinaheunfall [...] so glaube ich [...]ist das Parlament nun viel aufmerksamer.“* Aus der Optik der Immobilieninvestoren heisst das: Engagement lohnt sich im politischen Umfeld, dieses sollte auch über die öffentliche Kommunikation erfolgen. Themen müssen in der Presse geschaffen werden. In den eidgenössischen Räten zeigt sich eine überraschend hohe Anzahl an Politikern mit einer Immobilienaffinität. Umgekehrt wird aber auch deutlich, viele Parlamentarier vertreten Anliegen, die wohl eher als kritisch gegenüber den Investoren zu werten sind. Wie aus der oben erläuterten Wahrnehmung der Investoren durch die Politik nachvollzogen werden konnte, sind aber die Anliegen weder bekannt noch werden sie vermittelt, liegt das Potential der Politiker, welche die Anliegen der Investoren vertreten, grösstenteils brach. Diese nicht organisierten Stimmen gilt es zusammenzuführen sonst bleiben sie fragmentiert in verschiedene Stossrichtungen.

*„Es gibt verschiedene Stufen, es gibt Sympathisanten, die kann man in der Regel motivieren an einer parlamentarischen Gruppe mitzutun. [...] Dann kommt es darauf an, wie die Aktivitäten von aussen gesetzt werden, von einem*

*Verbandssekretariat gesteuert [...]. Es kommt darauf an, wie viel Mittel dieser Verband investieren will.“*

Darum kann neben den dargestellten, vereinzelt erwähnten aktiven Interessenverbänden nicht weiter beurteilt werden, ob die Politiker für das Immobilien Thema eingestanden sind, da es die geforderte Schärfung des Profils bedingt. Recherchen im „Amtlichen Bulletin“ oder „Curia Vista“ geben Auskunft, welche Politiker sich aus eigenem Antrieb oder aufgrund anderer dahinterliegenden Interessenbindungen engagiert haben. Aus dem Amtsblatt lassen sich die Reden im Plenum der beiden Kammern transkribiert verfolgen. *„Diese sind aber nur noch für das Protokoll oder für die Öffentlichkeit, denn die Meinungen sind gemacht.“* So lassen sich aus diesen Statements nur beschränkt die wirklichen Abwägungen in den Kommissionen erkennen. Darauf basierend können aber immerhin die jeweiligen Ansichten und Engagements der Politiker verfolgt oder verifiziert werden. Gute Chancen lassen sich auf den diskutierten Anknüpfungspunkten, Eigentum, Markt, Volksvermögen der Vorsorgeeinrichtung vermuten. Der Politiker lässt eindeutig erkennen, dass ein Einsteigen für spezifische Anliegen auch immer Risiken birgt, nebst dem, dass sein höchstes Gut die Zeit ist, was auch immer Verzicht auf andere Themen bedeutet. Also entstehen sehr wohl Opportunitätskosten für den Politiker, der sich ein Engagement also sehr gut überlegen muss.

*„Es gibt so ein paar Themen [...] und die Lex Koller ist eine davon, wo man mit wenigen Schlagworten die Politik blockiert. Wenn man als bürgerlicher Politiker dem Vorwurf ausgesetzt wird, von einer veröffentlichten, boulevardisierten Meinung: „Dass man den einfachen Bürger an der Nase herumführt und der Spekulation Tür und Tor öffnet“ [...] dann wird man vorsichtig, und wenn es einem nicht wirklich systemrelevant erscheint, lässt man die Finger davon. Das ist das Überlebensgen des Politikers.“*

Für die Immobilieninvestoren bedeutet dies eben auch, über die Information an die Öffentlichkeit die Voraussetzungen des Austausches zu verbessern. Indem öffentlich Sachverhalte präzisiert werden. Die Anforderung an ein PR-Konzept wird damit nochmals verdeutlicht. Denn auf der anderen Seite zeigt sich auch gleich im nächsten Kapitel, dass sich ein Politiker durchaus mit Expertenwissen profilieren kann und will.

#### 4.4.1 *Verhalten des Politikers in der Wissensaggregation*

Die Fragestellung zielte in ganz allgemeiner Weise darauf ab, über Vorgehen und Verhalten des Politikers im Rahmen seiner Informationsbeschaffung, Aufschluss zu erlangen. In allen Interviews wurde sehr deutlich: Wissensaufbau bis hin zur

Entscheidfindung ist stark geprägt von Beziehungen und Optionen, die der Politiker zugespielt erhält.

*„Wenn ich einen Auftrag habe das Gesetz zu entwickeln, dann basiere ich auf Personen die ich kenne und die mir einen Mehrwert bieten mit ihrer Erfahrung“.*

Die erste Wahl sind auf der einen Seite vertraute Personen, welche in der Praxis mit solchen Themen konfrontiert sind. *„Generell für mich geht es wie von innen nach außen. Vom engeren Umfeld, in das fernere Umfeld.“* Dabei werden auch nicht organisierte Interessen angegangen, alte Beziehungen vielleicht Freunde genutzt. So schildert ein Politiker sein Vorgehen wie folgt:

*„Ich beginne, weil es für mich das praktischste Vorgehen ist und das glaubwürdigste, da frage ich mich, habe ich jemanden in meinem direkten Umfeld und im Wissen, dass diese Person nicht die beste sein wird in diesem Thema, aber ich kenne diese Person, und das ist für mich sehr gut.“*

Der Politiker sucht damit eindeutig eine Stimme aus der Praxis, ein Betroffener einer solchen Gesetzgebung, eine Person zu der er auch einen einfachen Zugang findet.

*„Wir haben kürzlich über eine Vorlage beraten[...]nun habe ich einen ganz guten Freund von mir, [...] und wenn ich gutes Wissen haben will [...] und ich weiss, dass es immer noch seine Meinung ist.“*

Dieses Wissen wird auch in die Fraktion getragen. *“Wissen aus der Praxis ist für mich wichtig, um auch in der Fraktion mit zu reden, auch wenn es nicht mein Thema ist“.*

Den Informationen aus der Praxis kommt eine besondere Bedeutung zu.

*„Da stelle ich immer wieder fest auch wenn ich schon, pro und contra erhalten habe, sobald man Informationen von den Betroffenen, von der Front hat, stellt man fest wie unterschiedlich es dann wirklich läuft draußen. Das ist für einen Politiker höchst interessant, und es ist übrigens auch eine der größten Erfolgsfaktoren, für eine anschließende Debatte“*

Da wird von fast allen Politiker diese Mehrspurigkeit der Informationsbeschaffung betont. Für die Immobilieninvestoren, bedeutet diese nebst einer soliden Verbandstätigkeit, die auf einen solchen Moment Pro und Contras liefert, auch die individuellen Kontakte aus den Unternehmen in die Politik zu entwickeln. Diese Form steigert die Glaubwürdigkeit, wenn sie koordiniert erfolgt und ebnet die Wahrscheinlichkeit, dass ein Politiker beginnt sich zu Immobilienthemen zu engagieren.

*„Es gibt einen gewissen Grundstock an Wissen, über welchen jeder verfügt, da alle das Selbe erhalten. Denn die selben Lobbyisten mit Ihnen sprechen, und dieselben Verbände Briefe schreiben. Den Marktvorteil auf dem politischen*

*Meinungs und politischen Meinungsführern Markt hat man dann, wenn du noch andere Quellen hast.“*

Der Politiker ist in sehr bestimmender Weise darauf angewiesen, Wissen umzutauschen sich zu vernetzen. Um auch seine Reputation zu unterstützen. Er braucht eine Sicherheit, sich erfolgreich einzubringen und profilieren zu können.

*„Da wird man auf einmal aus dem Nichts angegangen, von Journalisten, die eine kleine Umfrage starten. Wie sehen Sie die Dinge zu dieser Frage? Also schon aus Eigeninteresse Antwort geben zu können, will man Wissen sammeln.“*

Ein Politiker will für kompetent gehalten werden, denn er steht im medialen Interesse und braucht substantielle Argumente. *„Und jene die viel Zeit haben und Berufspolitiker sind, die telefonieren zu allen Themen herum und informieren sich.“* Immobilieninvestoren können solche Anknüpfungspunkte, nutzen und darauf Beziehungen aufbauen.

#### 4.4.2 Anforderungen in der Wissensaggregation

In diesem Fragekreis ging es um die Verifikation der Kriterien nach S. Eckardt<sup>56</sup>, um die Anforderung an die Beziehung überprüfen zu können. Das sind Fragen nach dem Vertrauen, der Qualität und dem Nutzen in einer Beziehung. Letztlich geht es um die Bereitschaft, die Argumente aus der Einflussnahme aufzugreifen, diese auch zu kommunizieren, zu verbreiten in der Entscheidungsphase zu vertreten oder gar parlamentarische Vorstöße einzureichen.

Anhand der Interviewzitate wird deutlich, dass die Immobilieninvestoren Ansatzpunkte für einen Austausch finden werden können. Die Affinität mit dem Thema ist breit vorhanden. Trotzdem gilt es gut zu prüfen, mit welchen Politikern die Branche eine Zusammenarbeit entwickelt. *„Ich als Politiker muss beurteilen, ob ich Kompetenz habe. Ob ich es mir zumuten kann. Es gibt solche, die sagen, jedes Geschäft bietet mir eine Plattform.“* Wie in der Wissenschaft aber empirisch nachgewiesen ist, erreichen die Anstrengungen nur dann eine Wirkung oder lösen eine Dynamik aus, wenn die Empfänger mit diesen Anliegen übereinstimmen. *„Wenn ich das Problem sehe und ich es verstehe und gut bewandert bin und es ist gefährlich dann übernimmt man eher eine Interessenvertretung“.* Diese Erkenntnis wird auch in den Interviews von mehreren Politikern gestützt:

---

<sup>56</sup> vgl. Eckardt, 2011

*„Sie müssen nicht beim Vertreter des Mietverbandes über die Verhinderung der Einführung der schweizweiten Formularpflicht lobbyieren. Aber zeigen sie diesen auch auf, was dies für ihre Branche bedeutet.“*

Im vorausgegangen Kapitel wurden teilweise dazu schon Hinweise gegeben. Praxiswissen darstellen zu können, also die Informationen aus dem Austausch zu nutzen, ist eine Form der Profilierung auf dem politischen Markt. Als erste Anforderung wurde immer nach einer klaren Transparenz gestellt: *„Für wen werden die Interessen vertreten? Aber das ist eine Selbstverständlichkeit, dass von Beginn weg ganz transparent ist, für wen erbringt man diese Vermittlung.“* Die Politiker halten auch alle fest, dass alles andere zur Legitimation dieser Beziehung in der Verantwortung des Politiker selbst liegt. *Das ist eigentlich alles, was es an Transparenz benötigt. Der Rest ist meine Verantwortung.* Dabei wird aber auch das Motiv abgewogen. *„Ich beurteile, ob es wirklich ein Problem ist, oder will er nur etwas verkaufen.“* Sie halten dies auch fest im Sinne ihrer Reglemente. *„Es steht in unserem Reglement, wir sind nur uns selbst und unserm Gewissen verpflichtet, wir sind nicht Sprachrohr.“* Meistens folgte darauf die Erwartung nach einem Partner mit Sachverstand, Zahlen und Fakten basiert argumentierend. So hält ein weiterer Politiker fest:

*„Eine starke Forderung für mich ist die Objektivität und Sachlichkeit in einem Verband, die muss bestehen bleiben, entgegen allen Widrigkeiten der veröffentlichten Meinung.“*

Gefordert wurde weiter:

*„Wenn man zu einseitig Vorteile „erlobbyieren“ will ist es nicht gut [...] man darf Politiker nicht indoktrinieren wollen, es muss überzeugend daherkommen, die Argumente müssen stechen.“*

Übertriebene Formen werden zurückgewiesen. Ein langfristiger Austausch basiert auf einem Dialog. *„Das Suchen des gemeinsamen richtigen Nenners, und dazu sauber argumentieren, scheint mir schon besonders wichtig“* Kein zuschütten mit Informationen in eine Richtung, es gilt, über die geschickte Form zum weitertragen der Informationen zu diskutieren. *„Es darf nicht offensichtlich einseitig daherkommen, muss eingebettet sein ins Gesamte, auch die Gewichtung muss stimmen“.* Die Legitimation und damit die Bereitschaft Wissen weiter in die Entscheidung zu tragen, ist unisono getrieben von der Erwartung, dass vorherige Absprachen in der Branche erfolgt sind. Die Forderung der Branche liegt auf einem Niveau, das alle unterstützen können.

*„Ich möchte merken, dass es koordiniert und abgesprochen ist. Ich habe zum Beispiel [...], und das ist von mir ausgesehen das Schlimmste, [...] wo ich irgendwie von drei verschiedenen, von einer Firma, da wurde ich direkt angesprochen, dann vom Verband, und dann noch von einem Unterverband oder so etwas. Und dann habe ich gesagt, also hören Sie, jetzt wäre es gut wenn ihr untereinander einmal reden würdet, denn ihr seid ja alle im selben Verband letztendlich verhängt.“*

Widersprüchliche Haltungen sind für die Argumentationskette und die Profilierung des Politikers Störungsgrößen. Das ist eine Frage der Glaubwürdigkeit und der Effizienz zugleich. Auch die Anzahl Personen, die auf denselben Politiker einwirken muss beschränkt werden. *„Wenn mehrere Player und Akteure sind, dann muss man sich einigen, wer spricht für alle. Sonst ist es ganz komisch.“* Diese Koordination und Absprache müssen Verbände erzielen können. Das braucht eine starke Organisation, Unternehmen sollten sich in Mehrheitsentscheidungen im Verband einordnen können. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist Aufbereitung des Wissens oder der Einflussnahme. Dieses muss in die Sprache des Politikers transportiert werden können. *„Wir sind hoffnungslos überfordert, sobald es ein bisschen technisch wird.“* Oder *„Zu häufig ist es zu hoch zu fachspezifisch, und da muss ich sagen, als Parlamentarier: Ja hallo, ich arbeite nicht in dieser Branche.“* Die Verantwortung liegt beim Verband, die Grundlagen in eine einfache Form zu bringen.

*„Die Anforderungen an die Qualität oder an den Inhalt, das können lange nicht alle das ist wirklich die Anforderung stufengerecht zu sagen, um was es geht. Nicht zu hoch und nicht zu tief.“*

Diese Einfachheit muss nur schon darum erzielt werden, damit es auch kurz und prägnant dargestellt werden kann. *„Keine zehn Seiten, im Zweifelsfall auf einer Seite, etwas überspitzt gesagt, um zu merken, worum geht es.“* In der Phase der Kommissionsarbeit ist die sogenannte Gesetzesfahne ein Arbeitsinstrument, welches die Änderungen in den verschiedenen politischen Gremien dokumentiert, in einer solchen Form sollten Unterlagen aufbereitet werden.

*„Gut wirkt irgend so eine Road Map durch die Gesetzesberatung hindurch. Mit ihren Empfehlungen, da gibt es Unterschiede wie Tag und Nacht. Solche die es hervorragend machen, die erarbeiten basierend auf der Gesetzesfahne, [...], das machen sie auch, wenn sie im Bundesrat, in der Kommission, Antrag sowieso und so weiter, in welcher Phase, was gelaufen ist, das ist die Übersicht, sinngemäß nach demselben Schema.“*

Ein solches Instrument erleichtert es dem Politiker zur rechten Zeit die Anforderungen in die Entscheidung einzubringen.

*„Artikel sowieso, dann nebedran um was handelt es sich, mit dem Artikel, dann unsere Empfehlung, respektive unsere Bitte, Ablehnen, nebedran kurz Begründung. Artikel für Artikel.“*

Denn in den Kommissionen wird entgegen dem Plenum kontrovers diskutiert, der Politiker muss dem Gespräch und den verschiedenen Grundlagen folgen können.

*„Weil manchmal ist das noch kompliziert in den Vorlagen und Gesetzeswerken drin. Dann ist das ein Riesenunterschied, a. generell im Gespräch Unterlagen sind stufengerecht, b. ob die Unterlagen praktikabel sind oder nicht. Das ist schon sehr operativ aber es ist sehr wichtig.“*

Der Verband muss sicherstellen, dass er dem Politiker die bestmöglichen Voraussetzungen schaffen kann, das ist ein Dienstleistungsverhalten und eine Basis des Erfolgs die Interessen gezielt platzieren zu können.

*„Ja klar denn irgendeinmal läuft es rund, Anträge, Gegenanträge, und wenn derjenige, der mir das gibt, möchte, dass ich die grösste mögliche Chance habe, dass ich dem seine Linie, von denen er mich einmal überzeugt hatte, verfolgen soll, dann muss er mir einen guten Fahrplan geben, um in diese Debatte hineinzugehen. Die größtmögliche Dienstleistung. Und das kann sein, dass er das Gesetz so darstellt oder wenigstens die wichtigsten Artikel. [...] nur die wichtigsten zentralen. Über jene die man gesprochen hat, jene die ganz gefährlich sind oder dass man diese hervorhebt und diese so darstellt und erläutert hier geht es um folgendes, darum ist es so wichtig, und wir empfehlen Ablehnung.“*

#### 4.5 Potential der Parteien

In Anlehnung an die Aussagen der Politiker kann zu den Parteien folgende Erkenntnis gewonnen werden. Sie haben gerade für den grundsätzlichen Wissensaufbau eine Bedeutung. Die Partei kann mitwirken, einzelne Politiker zu sensibilisieren oder den Politiker zu entlasten:

*„Wenn es gelingen würde diese Leute von den Generalsekretariaten einzubinden, wäre dies wirklich das Tollste. Denn der Politiker hat keine Zeit, der kommt vielleicht schnell auf ein Mittagessen, hört ein bisschen zu und geht dann wieder, kommt aber nur, damit er gegessen hat.“*

Insbesondere, wenn Anforderungen der Wissensaggregation übersehen werden, hat ein Austausch geringe Qualität. Die Parteidimension ist aber eine typische, welche dem

generellen Wissensaufbau dienen und die Politiker unterstützen kann. *„Ein Verhältnis zwischen den Branchen und den Parteien der Politik ist gang und gäbe, jedenfalls versuchen dies alle.“* Die Annahme, dass Immobilienthemen auch stärker in Parteiprogrammen verankert werden müssten oder mindestens in Positionspapieren dargelegt werden sollten, wurde von allen Politikern verworfen.

*„Es bringt nichts, die Parteiprogramme sind so viel Wert, wie auch das Papier Wert hat. Wichtig ist die Verifikation an der Werthaltung der Partei. Viel versprechender ist der Kontakt zu den Leuten in den Fraktionen, die das Wissen der Branche haben, mit diesen muss man in Kontakt sein.“*

Hier müssen die Hinweise aus der Forschung bezüglich des Verhaltens der Parteien nochmals in Erinnerung gerufen werden. Sie suchen immer mehr nach Inszenierung und Dramatisierung, so sind öffentliche Positionspapiere zu den Interessen der Investoren vorerst noch nicht zu erwarten. Themen werden gemäss Stand der Forschung in den verschiedenen Arenen unterschiedlich diskutiert daher gilt es auch aus Sicht der Immobilieninvestoren mit der notwendigen Flexibilität mitzuziehen. Dazu muss nun erst Aufbauarbeit über Jahre betrieben werden. *„Die Immobilienbranche ist wenig aktiv gewesen, darum findet man bei den Parteien auch wenig Papiere dazu“.* Umso wertvoller scheint aber eine jährliche Abstimmung mit den Parteispitzen und den jeweiligen Themen-Spezialisten der Partei, um hier aus erster Hand die Politik zu informieren. Ein Vorgehen, das die Immobilienbranche noch nicht nutzt.

*„Was wir immer wieder erleben, sind sogenannte Spitzengespräche, von Branchen mit der Parteileitung oder Fraktionsleitung, mit den Banken, Versicherungen, der Pharma. Das ist ein Mittagessen, wo man die Partei einlädt den Seelenbarometer der Branche zu fühlen [...] was sind unsere Themen, politisch, Stand heute. Da spüre ich zumindest in unserer Partei eine hohe Offenheit.“*

Der Nutzen dieser Plattform lässt sich gerade in der Aufbauphase leicht erkennen. Wie deutlich wurde, fehlt ein klares Profil. Dieses zu transportieren muss ein wesentliches Anliegen sein

*„wenn man den Politikern die Möglichkeit gibt, dass sie in einem Thema kompetent sind, dann ist das positiv, [...] und wenn es dann noch gelingt die gesamtwirtschaftliche Bedeutung zu unterstreichen und wenn man soweit ist, dass man das Vertrauen besitzt, dann ist man in einem Dialogfeld, wo man offen diskutieren kann. Wo man auch einmal die Fragen einwerfen kann „sollen wir hier vorstossen oder nicht, ist es der Zeitpunkt oder nicht, welches sind die Bedenken*

*die ihr habt? Das ist ein relativ guter Weg [...] dazu braucht es einen kleinen Kreis [...] mit dem jeweiligen Spezialisten der Partei“.*

Dies sind Herausforderungen an den Geschäftsführer eines Verbandes und die CEO's der Schlüsselunternehmungen in der Branche. Gelingt es Parteien zu sensibilisieren kann auch mit einer grösseren Resonanz in der Fraktion gerechnet werden. Ein nicht ausser Acht zu lassender Aspekt ist das sich dabei öffnende Netzwerk der Partei. Über die Kantonalparteien findet man neue Wege die Einflussnahme in den Kantonen aufzubauen.

#### 4.6 Potential der Bundesämter

Die wirkungsvollen Potentiale für den Austausch schlummern in den Bundesämtern. Ausnahmslos alle Politiker haben darauf hingewiesen. Auch in der Ursache ist man sich einig:

*„Wo setzt man politisch am besten an [...] Parlament und Bundesrat sind schwach [...] Zersplitterung der Parteienlandschaft, Links, Rechts, [...] das bedeutet der Etatismus wächst von innenheraus, die Verwaltung hat eine überproportionale Machtfülle. Man muss schauen, dass man branchenspezifisch, an den Orten ansetzen kann, Netzwerke aufbauen kann, zu dieser Bundesverwaltung, wo die relevanten Entscheide gefällt werden zum Thema.“*

Auch in der Forschung wurde dieser Hinweis, auf den frühestmöglichen Zeitpunkt Einfluss zu nehmen, gegeben. Das verlangt von den Verbänden und den Unternehmen diese Beziehungen zu entwickeln. Zu einem grossen Teil haben die Politiker auch auf die grosse Glaubwürdigkeit hingewiesen,

*„So trocken es auch klingen mag, Themen und Geschäfte, die sind so extrem gut aufgearbeitet heute von den Parlamentsdiensten, vom Bund mit allen Debatten, die schon jemals dazu geführt wurden.“*

Auch jene Verbände, die nachweislich erfolgreiche Einflussnahmen umsetzen konnten, jene die auch von den Politikern, wie auch von den Ämtern selber, als machtvolle Interessenverbände genannt werden, betonen die Notwendigkeit eines Austausches mit den jeweiligen Bundesämtern.

*„Es besteht kein politischer Führungswille, beim Parlament würde womöglich noch einer bestehen, aber wir erreichen ihn nicht. Beim Bundesrat ist jeder froh, dass man ihn in Ruhe lässt [...] dadurch muss es mir gelingen in der Bundesverwaltung drin rechtzeitig einen qualitativen Anspruch zu erarbeiten, dort*

*kommt es dann wirklich auf die Qualität von den Leuten an; wenn das nicht gelingt, ist die Einflussnahme viel schwieriger.“*

Die Glaubwürdigkeit bei Ämtern können nur gut organisierte Verbände erreichen. Der Verband muss hier seine Verbindungen entwickeln können, muss hartnäckig sein und seine Akteursmacht einbringen können.

*„Wenn wir sehen, da brennt es irgendwo, da braut sich Ungemach zusammen, da intervenieren wir beim Bundesamt. Wir fragen, was ist da los, was ist in der Pipeline, können wir dies mit ihnen vorbesprechen?“*

Obschon ein solcher Austausch zu den Ämtern in Immobilienfragen noch kaum entwickelt und etabliert ist halten der Mitarbeiter vom Amt fest:

*„Die Ämter haben das Interesse auch im Vorfeld sich auszutauschen. Die Vorlagen schon gemeinsam anzusehen und nicht später in den Hammer zu laufen.“*

Vereinzelt haben Ämter selbst diesen Austausch in Immobilienfragen angestossen. *„Ein schönes Beispiel ist die Raumplanung hier hat die Verwaltung einmal selber die Initiative ergriffen und hat Arbeitsgruppen einberufen.“* Das zeigt auch, sobald ein Verband präsent ist, sich einbringt eine gute Qualität erzielt, wird er auch von den Ämtern einbezogen, weil er als bestimmend und kompetent erachtet wird. Ein wertvolles Geben und Nehmen kann sich einpendeln. So wertet das Bundesamt Interventionen positiv:

*„Wenn etwas am Kochen ist, kommen die Anfragen, und ich finde das nicht negativ, damit man eben verschiedene Betrachtungsweisen kennen lernt und auch Argumente in Erfahrung bringt, die dann im späteren politischen Diskurs wieder zum Vorschein kommen.“*

Abgesehen von der schriftlichen Form sich vernehmen zu lassen, kann die Einflussnahme der Immobilieninvestoren bei den Bundesämtern mit Ausnahme einer spezifischen Vorlage nicht festgestellt werden. Ein Amt führt zum Vernehmlassungsprozess aus: *„Es ist durchaus eine Kombination zwischen schriftlich und mündlich“* Und nach der Frage von Branchenverbänden: *„VII, nein kenne ich nicht, vielleicht wenn sie mich in einem Jahr wieder fragen.“* So ist die Bedeutung auch den Unternehmern nur vereinzelt klar. Aber bei jenen dann umso pointierter. Die Bedeutung der Ämter ist *„Gross – gross, ist wirklich wichtig.“* Weitere Erfahrung zeigen in absoluter Deutlichkeit, dass die Branche mit ihren, kaum einen Austausch betrieben hat.

*„Ich erschrak wie schlecht diese über die Branche informiert sind [...] Da ist aber die Branche selber schuld, weil sie nicht in der Lage ist, die Informationen so zu liefern, dass diese für alle verständlich sind.“*

Erster wichtiger Grundsatz ist, wie auch die Politiker formuliert haben. *„Anliegen müssen in ein Grundwissen über die Branche eingebettet werden können.“* Die Branche muss diese Grundlagen aus ihren Quellen aufbereiten. Dazu eignen sich Zahlen und Fakten. So lässt sich ein Bundesamt wie folgt vernehmen; *„Wir sind interessiert an Ihren Informationen, zeigen Sie uns diese Zahlen“*. Entwicklungen und deren Ursachen am Markt in den letzten Jahren sind aufzubereiten und in Kontext zu stellen. *„Was Fakten anbelangt sind die Bundesämter recht dünn dokumentiert. Daran muss die Branche arbeiten. Ich dachte die seien zahlenmässig besser dokumentiert“* So müssen im Verband Marktsegmente, Portfoliostrukturen aufbereitet und in eine einfache Sprache übersetzt werden.

*„Wie viele Mietwohnungen gibt es in der Schweiz und wem gehören diese? Da müssen wir uns, die Branche, an der Nase nehmen, offensichtlich haben wir nicht erklärt, was wir machen“*

Bundesämter sind sich bewusst: *„Ein Bundesamt ist immer darauf angewiesen, vom Knowhow der verschiedenen Akteure zu profitieren.“* Denn gerade der Immobilienmarkt verlangt nach mehr Zahlenmaterial. *„Auf Basis der Zahlen kann man die Diskussion besser führen, weil man die Zahlen auch analysieren kann.“* Aber mit seiner mangelnden Transparenz ist es auch für die Immobilieninvestoren schwierig Grundlagen zu schaffen. Aber sie sollten wissen von welcher Basis ein Amt ausgeht und insbesondere nachvollziehen können wie die Zahlen bewertet und vom Amt gedeutet werden. Noch besser wäre die Einreichung des eigenen, vom Verband aufbereiteten Zahlen.

*„Auf der Lagebeurteilungsseite versuchen wir auch externes Knowhow beizuziehen. Gerade beim Immobilienmarkt haben wir festgestellt [..]ist das Zahlenmaterial nicht wahnsinnig, Wir haben verschiedenen Leuten gesagt, gebt uns Zahlen [...] wir haben das auch den Immobilieninvestoren gesagt.“*

Darum ist die Stossrichtung dieses Unternehmers wohl gut gezielt:

*„Es gibt ein paar Zusammenhänge die jetzt dargestellt werden müssen, so dass diese verstanden werden und geglaubt werden, nicht einfach billige Propaganda der Immobilienbranche. Daran muss man arbeiten. Eigentlich ist es nicht so schwierig das darzustellen.“*

Ein Bundesamt muss in der Ausarbeitung des Gesetzesentwurf die Regulierungskosten abschätzen. *„Regulierungsfolgenabschätzung, vor allem bei grossen Geschäften, erfolgt sehr häufig unter Mitwirkung von Externen.“* Da sollten die Immobilieninvestoren zu diesen Externen gehören können, auch wenn solche Abschätzungen sehr kontrovers

diskutiert werden, aber die Initiative aus der Branche sollte vom Amt zu spüren sein. *„Sobald man Abschätzungen vornimmt, ist man hoch politisch [...] es ist ein Streit um Ausgangslage, Abschätzung und Prognose“* Denn letztlich sind die Experten beim Bundesamt weniger nahe am Markt und vereinen mit ihrem Wissen nicht mehr Potential.

*„Es ist niemand, der einen formalisierten Abschluss hat [...] darum ist es wichtig permanent im Austausch zu stehen [...]im Austausch eignet man sich über Jahre ein Know-how an.“*

Vor dem Hintergrund des Ausbildungsstandes bei Bundesämtern, sollte die Branche wiederum ihren Ansatzpunkt finden können, da es als weiteren bestimmenden Faktor zur Ausarbeitung eines Vorentwurfs die Praxisfähigkeit zu prüfen gilt. *„Ein zentraler Punkt ist, dass man auch die praktische Optik sieht [...] reagiere ich als Unternehmer, wie es der Gesetzgeber vermutet oder nicht.“* Fehlfunktionen durch Regulierung will ein Bundesamt tunlichst vermeiden. Das Bundesamt ist sich auch klar bewusst, dass es im Wissenswettbewerb steht und ebenfalls am Puls der Entwicklung bleiben muss.

*„Es geht nicht nur um das Recht des Austausches [...], sondern weil ich überzeugt bin, dass wir unser Knowhow nur so halten können, wenn wir im permanenten Austausch sind [...] sonst laufen wir irgendwann gegen die Wand.“*

Diese Vielzahl an Aspekten, welche ein Bundesamt sicherstellen muss, bietet eine gute Basis für die Immobilieninvestoren ihre Mitwirkung einzufordern und lässt erkennen, wie wichtig ein schlagkräftiger Verband für die Vorbereitung solcher Aufgaben ist. Um es mit den Wort eines Politikers abzuschliessen: *„Es ist zwar nicht im Sinne des Erfinders, die Machtfülle der Ämter [...]kann sich aber auch zum Guten wenden.“* Denn einer der bestimmenden Faktoren für die Glaubwürdigkeit dieser Ämter, welcher von ihren Abnehmern, den Politikern definiert wird, ist der Austausch mit der Wirtschaft im Vorentwurf.

*„Wenn ich zu einem Thema als Politiker nichts weiss, dann bin ich aber sehr froh, dass ich mich darauf verlassen kann, dass jene die das erarbeitet haben, auch verankert sind mit der Praxis.“*

#### 4.7 Potentiale der Verbände

Folgende Aussage aus der Politik wurde immer wieder betont. Sie zeigt die Verantwortung und notwendige Reaktionsfähigkeit von Interessenverbänden beispielhaft auf:

*„Ich kann als Politiker nicht alle Geschäfte überblicken und insbesondere die dahinterliegende Schädlichkeit erkennen. Da müssen schon auch die Unternehmungen mit ihren Verbänden aktiv werden [...] natürlich habe ich mich danach geärgert, dies nicht erkannt zu haben.“*

Die Verbände haben ein unterschiedliches Verständnis in der Ausprägung ihrer Rolle. Dazu finden sich sehr unterschiedliche Kompetenzen und Reifegrade als bestimmender Akteur wahrgenommen zu werden. Viele im Immobilienumfeld arbeiten rein reaktiv. Anlog folgendem Zitat sehen nur ganz wenige die Zielsetzung und die Verantwortung, die ein Verband übernehmen müsste.

*„Die Politiker haben gar nicht mehr Zeit Denkarbeit zu machen. Diese brauchen integrale Rezepturen, die sie kurz prüfen ob sie sich damit identifizieren können und dann verkaufen sie das. Die Denkarbeit müssen die Verbände machen. Weil die alle diskoperativ die Sache angehen, sehr fragmentiert, sehr einseitig, die sind auch überfordert, darum wird keine Wirkung erzielt.“*

Dieser Grundsatz wurde auch unter dem Stand der Forschung ähnlich formuliert. Aber im Umfeld der Immobilieninvestoren hat sich noch kein Verband ausser dem HEV, und dieser vornehmlich auf der Schiene Eigentum und Mieten, eine wesentliche Akteursmacht entwickeln können. Dieser Mangel gründet primär auf der Verbindlichkeit der Einforderung von Ergebnissen durch seine Mitglieder selbst. *„Ein Verband ist wohl immer so gut wie seine Mitglieder.“* Denn eine klare Erwartungshaltung wird von den Mitgliedern nicht definiert. Anlässlich einer Mitgliederversammlung eines Verbandes liess sich kein Mitglied zu den Zielen und den Erwartungen für das Jahr an die Verbandspitze vernehmen.

*„Die Atomisierung der Branche lässt jeden seine „Süppli“ kochen, da muss ich doch nicht im Grossen Umzug mitmachen [...] ich habe ja selber gute Beziehungen, ich bringe meine Projekte schon ans Trockene“*

Dabei wird aber von den Mitgliedern übersehen, dass in der Politik die geeinte Stimme der Branche zählt. Oder anders gesagt, die Unternehmen in der Branche, sollten die Rolle des Verbandes als Vermittler von volkswirtschaftlichen Konzepten definieren. Das ist aus der Unternehmerperspektive schwierig zu erkennen. Die Politiker haben es im vorderen Kapitel deutlich artikuliert. Folgende Aussage von Unternehmern ist praktisch nicht zu hören. *„Wir haben ein sehr partikuläres Denken! Für die Anliegen, die von Bern kommen, greifen diese Rezepte nicht mehr!“* Ziele und Vorgaben an Verbände ergeben sich aus Vorständen, die bis heute wenige oder keine politische Erfahrung haben. Ein Berater hält fest:

*„Die ganze Branche erwacht langsam, sie hat aber noch nicht die richtigen Strukturen und Strategie entwickelt, um ihre Interessen besser zu vertreten [...] der entscheidende Schritt ist noch nicht gemacht.“*

Möglicherweise wird aus dieser Unsicherheit heraus nicht wirklich ein Feuer für die Anliegen entfacht, aber wenn auf der andern Seite der Verband die wirklichen Anforderungen aus der Politik nicht erkennen vermag, steht die Entwicklung des Verbandes still. Geschäftsführer der Verbände führen sich im Wesentlichen praktisch selbst. Denn neben den geringen politischen Erfahrungen versinken Vorstände in ihrem Tagesgeschäft. So sind Verbandsfunktionäre über ihre eigenen Schritte zufrieden.

*„Man sieht sich regelmässig unter den Verbandsgeschäftsführern und den Präsidenten, aber es gibt schon noch Verbesserungspotential.[...] Es gibt immer wieder Gemeinsamkeiten aber diese sind nur ein Bruchteil des Ganzen.“*

Die Geschäftsführer haben dabei erkannt, dass man stärker aufeinander zugehen muss. Wie in der Theorie gefordert: Die Allianzfähigkeit ist zu entwickeln. Das scheint auch zu einem grossen Teil angelaufen zu sein.

*„Man kann definitiv sagen, dass die Sensibilität und Einsicht zur Notwendigkeit einer intensiveren Zusammenarbeit viel grösser geworden ist. Die Allianz Lex Koller ist ein gutes Beispiel dazu [...] darum reden wir jetzt regelmässig miteinander und tauschen uns aus.“*

Diese Abstimmungen sind aber nicht wirklich unter einer klaren Agenda. Hier fehlt es an einer strategischen Stossrichtung, an einem Leistungsauftrag durch die Mitglieder.

*„Miteinander wäre es natürlich ideal, wenn man die Interessen auf Stufe Anlagenprodukt, sprich auf Stufe Immobilie bündeln könnte, die Interessen für die Immobilieninvestoren gemeinsam zu vertreten, zusammen mit den Beteiligungsgesellschaften, denn diese sind noch gar nicht organisiert.“*

Wie dargestellt, verwalten einzelne Verbände wohl ein Stück weit ihren Status, ohne selber eine Entwicklung vorzuschlagen, obschon Verbandsführer gerne eine Legitimation etablierter Verbände erreichen möchten.

*„Ein „Bauen Schweiz“ oder ein HEV betreiben aktiv Vorstösse, können über ihre Macht auch den Bundesrat anrufen, der weiss, was alles dahinter steht. Alle anderen haben diese Macht nicht.“*

Diese Legitimation respektive der politischer Einfluss sollte der Anspruch jedes Interessenverbandes sein. Ohne diese zu erlangen, rechtfertigt sich die Existenz des Verbandes nur bedingt.

*„Im Grunde genommen ist Interessenvertretung der Grundeigentümer im Kleinen gesehen und Bezogen, wie verkaufe ich es den Mitgliedern, ist es gar keine schlechte Bilanz. Aber gesamtwirtschaftlich ist es völlig katastrophal, das merken aber die Leute nicht, weil sie die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge nicht verstehen.“*

Denn letztlich entziehen Mitglieder ihren Verbänden die Legitimation, durch Passivität, abweichende Verlautbarung, wenn es zu mehreren erfolglosen Einflussnahmen kommt, resp. diese gar nie aufgebaut wird. Da sei die Rückblende wiederum zur Forschung gemacht. Diese Herausforderung wird dort festgehalten und stellt sich den Immobilieninvestoren mit ihrem Verband auch.

*„Es ist ganz wichtig, dass die Fonds, die Beteiligungsgesellschaften, die Grossinvestoren, die Pensionskassen können Sie auch noch dazu nehmen, so dass diese ein Netz aufziehen, dass solche Unfälle (Motionen Lex Koller) gar nicht erst entstehen können.“*

Das sollte wirklich ein Ziel sein, doch was hat sich wirklich bis dato in Massnahmen oder gar in Taten wirkungsvoll niedergeschlagen? Wie allseits kommentiert wurde, ist man zusammengerückt. Man kann es aber auch wie dieser Verbandsleiter sagen:

*„Investoren sorgen für zu wenig Ressourcen, dann wirft man den Verbänden vor, dass sie zu wenig Wirkung erzeugen. Das ist die Ei-und-Huhn-Frage. Und die müssen das Spiel machen.“*

Es ist genau diese Blockade, die heute nicht durchbrochen werden kann. Die Immobilieninvestoren müssen ein Profil, eine Botschaft, letztendlich ein klares Angebot der Politik unterbreiten können. Dazu sollten Verbandsführer Konzepte vorlegen. Ein Verbandsführer bringt es wie folgt auf den Punkt:

*„Politiker, Partei sind Schiedsrichter, sie können das Angebot beurteilen. Die Investoren müssen faktenorientiert bereitstellen, die Parteien ziehen ihre Schlüsse daraus und leiten ihr Programm ab. Da bin ich sicher, dass es funktioniert.“*

Den CEO's der grossen Immobilieninvestoren kommt eine besondere Rolle in der Kommunikation zu. Diese brauchen ein Plattform die sichtbar ist und Sprachrohrfunktion bereitstellen kann, um ihre Anliegen platzieren zu können.

*„Investoren brauchen eine Organisation,[...] denn sie können nicht unter dem Namen ihrer Firma Statements abgeben. Namens dieser Organisation übermitteln sie die schwierigen Botschaften.“*

Danach, wenn diese innere Organisation der Immobilieninvestoren als Konzept steht, können die Systemgrenzen, zu den bestehenden Verbänden definiert werden.

Bestehende Verbände, die ihre Einflussnahme auf alle Akteure der Gruppe der Politikdurchsetzer etabliert haben, wissen genau, wie weit sie in der Artikulation ihrer Interessen gehen wollen. Somit stehen wohl wenige Probleme der gegenseitigen Konkurrenz im Raume, dafür aber die Gewissheit Allianzen eingehen zu können. Diese Zuständigkeiten sollten auch gegenüber der Politik dargelegt werden, den ein Politiker kommt zu folgendem Schluss:

*„Die Verbände der ganze Immobilienwirtschaft müssen noch besser dargestellt werden. Es gibt ja sehr viele Verbände, ich muss offen sagen ich kenne auch nicht alle, ich habe auch nicht den Überblick. Es sind aber ziemlich viele Verbände, die sich mit diesen Fragen befassen. Man arbeitet doppelspurig, nicht so abgestimmt.“*

Die Vielzahl der Interessenverbände sollte weiter erfasst werden und bezüglich der Anforderungen und Kernthemen strukturiert werden. Die wachsende Bedeutung der Anforderungen der Pensionskassenvertreter kann einbezogen werden. Denn auch da hat sich das Bewusstsein auf die dahinterliegenden Anlageklassen entwickelt.

*„Wenn sie einen Pensionskassenverband nehmen, dann ist dieser ganz schwergewichtig mit Versicherungsfragen der Versicherungsnehmer konfrontiert. [...] bis die Immobilie, die Anlageklasse auf den Radar kommt dauert es sehr lange.[...] Wir stellen heute die Anlage in den Vordergrund nicht das Produkt. [...]Es besteht auch bei den Pensionskassen der Trend, dass sie nicht nur mehr die Hülle, die Pensionskasse betrachten, sondern auch auf den Inhalt runter gehen, die Stiftung betrachten“*

Damit entwickeln Verbände ihre Legitimation, ohne einander Zuständigkeiten streitig zu machen. Die Legitimation auf die Dimension der Vorsorgewerke zu erweitern, ist die Dimension des umfassenden volkswirtschaftlichen Konzeptes der Immobilieninvestoren.

*„Wenn sie sagen können, dass eine grosse Herausforderung die Finanzierung der Vorsorgewerke ist [...] dann haben sie schon offene Ohren.“*

#### 4.8 Potentiale einer wirkungsvollen Einflussnahme

Die Kompetenzen in der Verfolgung der Entwicklung der Themen im Parlament zeigt eine grosse Spannweite innerhalb der Verbandslandschaft.

*„Die einzelnen Branchen sind unterschiedlich gut vertreten. Im Parlament, ich habe vorhin kurz die Bauern erwähnt, das ist das Paradebeispiel einer Branche die extrem gut organisiert ist. Die Landwirtschaft hat weniger als ein Prozent, Sie haben aber über 30 Vertreter, welche die Anliegen der Bauern unterstützen.“*

*Daneben sind mindestens noch mal so viele Sympathisanten die sich für die Anliegen der Bauern stark machen.“*

Sie scheint aber kongruent zu der Intensität und der Akteursmacht, die ein Verband aufzuweisen vermag. Verbände die Wissen transferiert haben verfügen über sensibilisierte Politiker die für ihre Anliegen eintreten. Verbände, die ein systematisches Monitoring betreiben, sind offensichtlich ebenfalls wirkungsvoller.

*„Als Verband muss man eine repräsentative Grösse haben, oder eine gewisse Grösse bezüglich Sekretariat-Ressourcen, welche Vernehmlassungsstellungen schreiben können, politische Prozessverhandlungen führen können, sonst sind sie zahnlos.“*

In der Landschaft sind aber auch Verbände aktiv, die nur auf Vernehmlassungen reagieren und keine weiteren Ressourcen bereitstellen können, um ihren Anliegen Nachdruck zu verleihen. Daraus lassen sich Motionen nicht bekämpfen.

*„Die Motionen zur Lex Koller waren für den Hauseigentümerverband kein Thema, für die Fonds lange auch kein Thema und die direkt betroffenen Beteiligungsgesellschaften [...] waren bis dahin gar nicht organisiert.“*

Die schwachen Verbände sehen diesen Mangel sehr wohl und sind da selbstkritisch, konnten aber noch keine wesentlichen Schritte realisieren. Nicht alle Verbände sind sich bewusst, zu welchem Zeitpunkt, in welcher Intensität, die Einflussnahme bei den Ämtern beginnen muss. Die mächtigen Akteure nehmen sehr fordernde Stellungen ein.

*„Gesetzgebung wird bei den entsprechenden Ämtern ausgearbeitet. Die politische Einflussnahme findet eben häufig nicht nur politisch statt, sondern im Hintergrund über die Verwaltung. [...] Das ist ein effizienter Weg, weil die Verwaltung schreibt ja die ganze Sache vor und wenn da schon ein ungünstiger Text ans Parlament geht, ist es umso schwieriger das abzuändern in der parlamentarischen Diskussion.“*

Auffällig ist auch hier wieder, dass nur wenige Verbände im Umfeld der Investoren direkte tragfähige Beziehungen in die Ämter haben. Fehlende Beziehungen ist die eine, Schwierigkeit, fehlende Kompetenz und Vorstellung was ein Amt im Austausch vom Verband erwartet, ist die zweite Herausforderung. Eine detaillierte zahlenbasierte Vorbereitung. Die Haltung eines Bundesamtes lässt sich an folgenden zwei Zitaten veranschaulichen:

*„Jeder Eingriff in den Immobilienmarkt führt eben nicht zu einer Erhöhung vom Angebot, sondern zu einer Reduktion des Angebotes, weil es für den Investor teurer wird, die Storylinie ist relativ simpel.“*

Gegenüber dem Bundesamt tragen diese Schlagworte jedoch nicht mehr. Verbände müssen eine höhere Kompetenz entwickeln.

*„Ich verlange von niemanden eine sogenannte objektive Position [...] aber doch, dass man diskutieren kann, Argumente und Gegenargumente [...] einem nicht mit stereotypen Botschaften zudeckt, das erleben wir manchmal auch.“*

Oder es stellt sich heraus, in der Wirtschaft konnte keine Einigung erzielt werden, oder das Verbandsmanagement hat es unterlassen seine Mitglieder in der Branche über Mehrheitsentscheide zu informieren. Das Bundesamt vermeldet dazu:

*„Häufig haben wir auch Unternehmen, die gegen den Verband reden, dass sind auch wichtige Informationen.“*

Dazu haben wir von den Politikern aus ihrer Kommissionsarbeit gehört, dass sich diese Zerstrittenheit das Bundesamt resp. der politische Gegner gerne zu nutzen macht.

*„Sind die Meinungen alle unterschiedlich werden sie ausgespielt. Die Verbände werden ausgespielt vor der Kommission oder im Parlament. Dann heisst es: „ die Wirtschaft ist sich auch nicht einig, wir müssen es so machen wie der Bundesrat empfiehlt“.*

Zu dieser frühen Phase gehört aber auch eine gute Zusammenarbeit mit den Politikern. Erfolgreiche Verbände beschreiben es so:

*„Wir versuchen in diesen Kommissionen, die Leute mit denen wir gut zusammen arbeiten, welche hinter uns stehen, speziell zu informieren. Sie mit mehr Informationen zu versehen, auch frühzeitig, und sie auch frühzeitig für die Einflussnahme anzufragen. Es kommt dies und jenes auf Sie zu, dann und dann und sind Sie bereit uns in jener und dieser Richtung zu unterstützen? Dann sagen diese ja oder nein.“*

Auf ein wesentliches weiteres Instrument wird von der Politik und den etablierten Verbänden hingewiesen. Die Immobilieninvestoren haben mit Ausnahme der „Lex Koller“ diese Möglichkeit noch nicht erhalten oder erarbeitet:

*„Was in der Kommission auch sehr wichtig ist, dass sind die Anhörungen, die man auch jederzeit verlangen kann als Kommissionsmitglied. Für einen Verband ist es extrem wichtig an den richtigen Anhörungen dabei zu sein“*

In die frühe Phase der Gesetzgebung sind Anhörungen der Schlüsselpunkt der Einflussnahme um die Schlagkraft zu entwickeln.

#### 4.9 Potentiale der Public Affairs Beratung

Aus den Interviews wird klar, dass diese Organisationen häufig die Rolle des Türöffners übernehmen, da diese über ein umfassendes Netzwerk verfügen. Sie sensibilisieren zu Themen und organisieren auf die Einwilligung des Politikers hin ein Treffen.

*„Diese Agenturen sind dazu da, den Boden zu schaffen, die Voraussetzungen zu schaffen, dass wenn man Zugang braucht zum Parlamentarier, dass man diesen auch erhält, das kann ich selber nicht, da bin ich zu weit weg, es ist auch nicht meine Hauptaufgabe“*

In den Anliegen der Immobilieninvestoren gab es Beziehungen zu solchen Agenturen, die nun weiter ausgebaut wurden und, die Möglichkeit bieten, auch über diese Organisation die Soll-Strukturen und die zukünftige Interessenvertretung für die Immobilieninvestoren weiter auszubauen.

#### 4.10 Potentiale der Immobilieninvestoren

Ein Zitat, welches das Dilemma und die politische Passivität der Investoren visualisiert, dass selbst auch kritisch gesehen wird, aber nie selber so formuliert wurde, stammt aus dem Umfeld der Verbände:

*„Gerade die Investoren, haben sich in den letzten 20 Jahren apolitisch verhalten. Weil sie der Meinung waren oder immer noch sind, dass ist alles eine Frage der Kalkulation, und erkennen nicht, dass dies in einer langfristigen Perspektive, wenn sie dann schon lange nicht mehr im Amt sind [...] ihren treuhänderischen Auftrag für die Verwaltung der Investitionsgelder oder Pensionskassengelder die Rendite entzogen ist.“*

Die Investoren selber halten fest: *„Unserer Branche ist es vielleicht auch zu gut gegangen.“* Wo stehen sie aber heute? Welche politische Sensibilität leben sie in den Unternehmen? Haben sie die richtigen Informationen? Wie nutzen sie Information und wie können sie ihre Rolle in den politischen Netzwerken finden? Darauf zielten die Fragen im Interview ab.

Die nach dem Stand der Forschung aufgezeigte, zunehmende Eigenständigkeit von Unternehmungen in der Ausübung ihres politischen Engagements kann tatsächlich bei Grossunternehmen festgestellt werden. Die Eigenständigkeit geht aber nicht soweit, ein eigenständiges Lobbying wie z.B. eine Swisscom umzusetzen. *„Wir haben einen Verband der muss diese Arbeit leisten.“* Diese Einschätzung wird zwar von allen befragten Investoren geteilt: *„Wir haben dazu ein Gefäss, schauen sie sich die Strategie*

*und Ausrichtung an, sie wäre eigentlich ideal, nur hat er keine Wirkung erzielt“.* Die politische Sensibilität kann einmal auf das Monitoring bezogen werden. So haben die meisten grossen Firmen einen eignen Public Affairs Bereich. Sie setzten weniger auf die Erkenntnisse aus dem Verband. Es lässt sich ein gemischtes Bild dieser Inhaus-Kompetenzen im Research-Bereich in der Verfolgung und Analyse der politischen Agenda herauslesen. Diese hängt, in der Natur der Sache liegend, sehr stark von der jeweiligen Grösse der Unternehmung ab. Von gesonderten Organisationseinheiten bis hin zu Doppelrollen von Geschäftsleitungsmittgliedern. Ausnahmen, Public Affairs zu mandatieren oder Politiker in den Organen zu integrieren, sind auch zu finden. *„Nein wir haben keinen Politiker in unseren Organen, auch kein Sounding-Board.“* Mit wenigen Ausnahmen ist dies die häufigste Antwort. Alle geben an über etablierte Prozesse zu verfügen, diese anhand Standardtraktanden in VR oder Geschäftsleitungen regelmäßig zu erörtern und Massnahmen zu beschliessen. *„Das ist bei uns ein Standardtraktandum in der VR Sitzung.“* In Konzerne, bei welchen die Immobilien nicht das Kerngeschäft darstellen, muss sich der Bereich den Gesamtinteressen des Konzerns unterordnen. *„Wir sind nicht die vordersten Fahnenträger [...] müssen auf die bestimmenden Konzernbereiche, das Kerngeschäftes [...] Rücksicht nehmen.“* Dagegen verfügen gerade diese Unternehmen über sehr schlagkräftige Monitoring Einheiten, da sie diese nicht in Personalunion führen müssen mit einer GL-Tätigkeit. Daher sind auch diese grossen Unternehmen, wie die kleineren auf funktionierende Verbandsstrukturen angewiesen. Weniger klar war die Antwort, ob dieses Wissen auch dem Verband zugänglich gemacht werden würde. Wieso haben die guten Monitoring-Voraussetzungen nicht gegriffen. Die Investoren sagen es so: *„Die Branche der institutionellen Investoren ist vielleicht auch zu wenig unter Druck gewesen und hat die Gefahren nicht gesehen.“* Dazu ist aber auch die deutliche Verhaltensänderung aller Investoren zu erkennen. *„Das Bewusstsein hat sich geschärft, dass [...] Vorstösse kommen die uns, der Volkswirtschaft schaden können.“* Auf die Frage der besonders notwendigerweise zu vertretenden Themen, kam die Tendenz, *„ es ist ein Zeichen der Zeit [...] dass vermehrt sozialpolitische Forderungen auf den Markt kommen,“* ergänzt von folgenden zwei Erkenntnissen. Die erste bezieht sich auf die grosse Herausforderung, solche schädlichen Inhalte überhaupt aus einem Vorstoss herauslesen zu können. *„Es gibt zum Teil Verschärfungen, die man beinahe nicht erkennen kann.“* Der zweite Punkt: *„Genau zu quantifizieren, was es bedeutet, ist sehr schwierig.“* Wenn sich Leistungen im Monitoring beim Verband bündeln sollten, hat diese

Erkenntnis Konsequenzen auf die Rollenbesetzung und Organisation im Verband der Immobilieninvestoren, falls Risiken erkannt werden sollten.

Auch die Investoren haben neben dem Verband eine klare Rolle zur Artikulation der Interessen in der Politik und nicht nur untereinander. *„Die Immobilieninvestoren [...] müssen lernen den Kontakt zum Parlament zu pflegen mit entsprechenden Anlässen mit entsprechenden Schreiben.“* Das erkennen einzelne Investoren auch selber und halten fest: *„Es gibt noch keinen fließenden Kommunikationskanal der genügend stark ausgebaut wäre“*. Beratungsunternehmen, die in anderen Branchen erfolgreich eine Akteursmacht umsetzen konnten, halten an die Unternehmer der Immobilieninvestoren fest:

*„Es ist ein hartes Handwerk, die Kontakte zu den Parlamentariern zu pflegen und dass müssen die Firmen auch selber machen, dass sind zusätzliche Ressourcen und auch Zeit [...] die Immobilienfirmen müssen auch wissen, dass dies zusätzlich in die Agenda geschrieben gehört.“*

Andere ergänzen: *„es muss sowohl die Kommunikation mit der Politik, wie auch jene mit den Medien besser werden“* Diese Verbindlichkeit für die Anliegen der Immobilieninvestoren direkt von der Spitze des Unternehmens muss sich entwickeln können und kann vielleicht auch mit Lösungsansätzen aus anderen Branchen realisiert werden.

Es gibt verschiedene Branchen, die ihre Interessen sehr solide vertreten können. Besonders geeignet scheint hier der Vergleich zu den Versicherern mit ihren gelebten Formen. In dieser Branche betreiben viele Unternehmen sogenannte „Sounding-boards“, oder haben einen „Politischen Beirat“ die zweimal im Jahr die partizipierenden Politiker zum losen Austausch einberufen. *„Hauptaufgabe des Politikers, ist das Sounding-board, und das Wissen, dass man sich mit dem Politiker in eine Diskussion vertiefen kann.“* Hier kann Branchenwissen transferiert und zur Sensibilisierung der Politiker genutzt werden.

## **5 Ansatzpunkte zur Verbesserung der politischen Einflussnahme**

Die Interviewfragen zielten auch darauf ab, Grundlagen herauszuarbeiten, welche eine ideale Vorgehensweise skizzieren lassen, um eine Weiterentwicklung der politischen Einflussnahme in der Branche zur Diskussion zu bringen.

Es kann als Erfolg gewertet werden, dass alle Politiker die Bedeutung der Branche als sehr wichtig einschätzen, ihr damit auch ganz explizit eine Legitimation auf Vertretung

zugestehen. Diese Legitimation soll genutzt und im Vorgehen mit den Politikern eingefordert werden.

*Ich zweifle, dass man hinter einem Immobilieninvestoren die Breite sieht. Man nennt sie schneller Spekulanten, als zu sehen welche Wertschöpfung und Arbeitsplätze dahinter stehen.*

Dagegen wird der Branche eine völlige Absenz in der Darlegung der Anforderung der Immobilieninvestoren zurückgespiegelt. Die Branche ist wenig politisch organisiert und dadurch auch wenig existent in den politischen Arenen. Damit verbunden ist ein fehlendes geschärftes Bild was der Immobilienmarkt und die Immobilieninvestoren sind, und welche Anliegen dahinter stehen. Es besteht ein klares Bild zu den Grundsätzen des Eigentums und der Marktwirtschaft. Für die Verbesserung der Einflussnahme werden hier in der Folge die wesentlichen Aspekte strukturiert. Aus der Beratung und den Unternehmen wird identisch festgehalten:

*„Es braucht jetzt ein paar Jahre Aufbauarbeit, aber ich bin zuversichtlich, dass die Branche das packt.“ Denn, „die Branche muss sich eine Reputation aufbauen, es geht um das langfristige Bild, nicht um das kurzfristige Image.“*

Dazu muss man systematisch vorgehen. Das gelingt nur über eine konstante Kommunikation, diese ist umgehend aufzubauen. Gleichzeitig sollten die Voraussetzung für den Wissensaufbau in der Branche und im Verband aufgebaut werden, damit man auf die politische Agenda Bezug nehmen, reagieren und Zahlen vermitteln kann.

### 5.1 Verlässliche Früherkennung führt zur detaillierten Massnahmenplanung

Ausgangspunkt jeder Einflussnahme, und von jedem Austausch ist ein profunder Kenntnisstand über die aktuelle politische Themenlandschaft, welche die Immobilieninvestoren beeinflussen können. Umso mehr diese Themen mit Einfluss auf die Branche breiter gefächert sind als die grosse Mehrheit der Investoren sich bewusst zu sein scheint.

*„Zu jedem Thema ist ein Monitoring zu betreiben, dazu muss zu jedem Zeitpunkt ausgesagt werden können, welche Vorstöße und welche Bundesratsgeschäfte, die für die jeweiligen Themen relevant sind, sich aktuell in welchem Stadium befinden.“*

Darauf basierend ist eine feingliedrige Aktionsplanung, ausgerichtet auf die politischen Gefässe und deren Termine aufzusetzen und im Rahmen einer rollenden Planung auf aktuellem Stand zu halten. *„Man begleitet manchmal Vorstösse über Jahre.“* Um diese

wirkungsvoll zu halten, muss diese Planung bis auf die Ebene der einzelnen Politiker und zuständigen Personen in Ämtern ausgelegt werden. Die unterschiedlichen Phasen der Einflussnahme, wie sie in den Ergebnissen, aber auch hier in der Folge aufgezeigt werden, sollten passgenau auf den Status eines Themas eingeplant und eingesetzt werden. Aus den Antworten der Politiker kommt die Anforderung nach dieser hohen Passgenauigkeit deutlich zum Ausdruck. Hier kann der Verband eine gezielte Unterstützung durch eine Public-Affairs prüfen.

## 5.2 Bewusstsein zu den verschiedenen Arenen der Entscheidungsfindung

In der Literatur wurde die Bedeutung der Arenen behandelt. Zu diesen müssen die Immobilieninvestoren erst noch Zugang finden.

*„Daher ist es also wichtig, denn diese Anliegen kommen immer wieder, dass von der Branche her, diese Gespräche laufend gesucht und geführt werden. Auch dann, wenn noch Alles weit weg scheint, noch nichts am Horizont in Sicht ist. Das muss man sich bewusst sein, und nicht erst dann, wenn man auf eine Vernehmlassungsvorlage reagiert, dann ist es schon zu spät“.*

Die Branche muss Mechanismen des Themen-Wettbewerbs in den Arena der Verwaltung und des Parlaments erfahren und dazu Kompetenzen aus diesem politischen Alltag aufbauen können. Dieses Wissen über die aktuellen Themen der Arenen kann nur im direkten Austausch mit diesen beiden Akteuren aufgebaut werden. Dadurch versetzt sich die Branche in die Lage ihr Wissen und ihre Anforderungen zur wirkungsvollsten Zeit beizusteuern. Wissen sollte an Schlüsselpersonen weitergereicht werden können, damit es in den Arenen das notwendige Gewicht erhält.

*„Parteipräsidenten selber, da täuscht man sich, sind nicht wichtig, weil die Entscheide in der Fraktion fallen und dazu gibt es Themenleader, mit denen muss man den Kontakt haben und den Fraktionschefs.“*

Grundsätzlich muss eine Einflussnahme früh im politischen Prozess zu den einzelnen Themen erfolgen können auf der Basis eines soliden Grundwissens, das es aufzubauen gilt. Dann sind die Meinungsführer in den entsprechenden Themen anzugehen. In den Interviews wurde der Umstand bestätigt, dass in den Fachkommissionen in der Tendenz viel sachlicher argumentiert wird. Dort zählen Fakten. Daher ist sehr wichtig diese Voraussetzung zu nutzen. Der Umkehrschluss wiederum heisst, im Plenum der Räte ist diese Einflussnahme viel schwieriger, weil es um mediales Aufsehen geht, um Formen der Dramatisierung und Inszenierung, wie wir nach Stand der Forschung aber auch in den Ergebnissen gesehen haben. Letztendlich ist aber im Plenum der Räte die

Fraktionsmeinung, die Vertretung der politischen Position entscheidend. *„Immobilien sind nicht permanent ein Thema, es kommt immer wieder auf, und dann ist es sehr schnell ein links oder rechts Thema.“* Daraus lässt sich weiter festhalten: Die politischen Kosten folgen der aktuellen öffentlichen Wahrnehmung, plötzlich unterliegen Themen und Anliegen der Immobilieninvestoren ganz anderen Mechanismen, übergeordneter politischer Positionen. Das verlangt die lange vorausschauende Einflussnahme, eben noch vor den veränderten Regeln der öffentlichen Arena. Die politischen Kosten die beiden Motionen Lex Koller abzulehnen, waren relativ tief. Im Wahljahr wäre es ungewiss geworden, die Unterstützung aller Bürgerlichen zu erhalten. Daher ist dieser Wissensfluss und die Einflussnahme, die früh im politischen Prozess zu den einzelnen Themen erreicht werden sollte relevant. Am besten vor der Botschaft an den Bundesrat. Andere Verbände leben dies vor. *„Der Wissensvorsprung von den Bundesämtern ist natürlich sehr gross. Gerade auch dann wenn es um technische Fragen geht“.* Daraus folgern Politiker und etablierte Verbände, wenn keine andere Expertenmeinung als die des Bundesamtes erhältlich ist, dann folgen die Politiker dem Bundesamt. Darum sollte es gelingen im Vorprojekt mit dem Amt in einen Austausch zu gelangen.

*„Wenn es um Gesetzgebung geht[...], so fließt das Fachwissen der Verbände in der Vorphase von der Entwicklung neuer Gesetze [...] einfach darum, weil wir das Ziel haben eine möglichst pragmatische Gesetzgebung weiter zu entwickeln.“*

*„In technischen Disziplinen ist es politisch sachlicher, dort sind auch die Ämter bestrebt praktikable[...] Gesetzgebungen zu implementieren.“*

Zum Zeitpunkt der Abstimmung im Rat ordnen sich viele Parlamentarier in die Empfehlung der Fraktion ein.

*„Häufig bestimmt eine einzige Person das Abstimmungsverhalten einer Fraktion. Dies ist die Schlüsselperson aus der jeweiligen Kommissionen. Man muss also nicht eine ganze Fraktion bewegen, sondern nur einzelne Meinungsführer.“*

Daraus folgt, die Einflussnahme muss sich schon vorher über diesen Meinungsmacher im Gesetzesentwurf niedergeschlagen haben,.

*„Es sind Politiker die affin sind zu solchen Themen [...]es ist sehr wichtig zu wissen wer in der Fraktion zu den Themen das Sagen hat, und diese Leute sind für diese Themen wichtig.“* Politiker halten mit einer Stimme fest: *„Da verlasse ich mich auf meinen Kollegen aus der Fraktion, ich kann nicht alle Themen beherrschen.“*

Typischerweise wäre ein solche Selektion ein Thema zu diesem sich die Immobilieninvestoren die Unterstützung eines entsprechenden Beratungsunternehmens suchen würde. Jedenfalls sind diese wesentlichen Meinungsmacher aus den Fraktionen in den ständigen Kommissionen bekannt, *es ist entscheidend zu wissen, welches sind die Meinungsmacher*, die Anfragen und Formen zum Wissenstransfer müssen mit diesen Personen gesucht werden. Zu den Kommissionspräsidenten und den jeweiligen Meinungsführern in diesen Gremien sind danach regelmäßige Austauschplattformen zu etablieren, um auch laufend die Argumentarien weiter zu verfeinern. Diese beiden Personen sind auch die Schlüsselpersonen, um den Beizug zu der Anhörung aufzubauen.

*„Man muss das sehr gut monitoren, als Branchenverband, dass man mitbekommt wann ist das Geschäft, dass uns betrifft in der Kommission, und wenn man das sieht muss man es verfolgen, und wissen, aha die planen Anhörungen, und wenn man per Zufall dort noch nicht auf dem Radar, auf der Einkaufsliste ist, von dieser Kommission, dann kann man dies vielleicht noch bewerkstelligen, dass man auch noch angehört wird.“*

Nebst den Schlüsselpersonen in den Kommissionen jeder Fraktion, sind die Bundesämter der bestimmende Akteur.

*„Ideal wäre ein Verbandsimage mit den Attributen, fachkompetent, sachlich durch die jeweiligen Bundesämter. So dass diese sich bewusst auf die Meinung des Verbandes abstützten, ihn als Experten beiziehen auch für Vorentwürfe zuhanden des Bundesrates bereits anhören.“*

Denn auch im Vergleich zu anderen Branchen, darf mit einer Selbstsicherheit der zurzeit noch fehlende grundsätzliche Austausch eingefordert werden.

*„Kommissionsarbeit ist bereits die Phase zwei, und wenn es nicht gelingt vorher Elemente in der Vorphase zum Tragen zu bringen, wird es sehr schwer, grosse Weichenstellungen zu verändern.“*

Ankündigungen auf eine Vernehmlassung sollen bei fehlendem Einbezug genutzt werden, legitimierte Interessen anzumelden, um diesen Gehör zu verschaffen. *„Es ist Usus, dass man bei solchen Vernehmlassungen, wie diese zur Lex Koller, sich zuerst mit der Branche auszutauschen, bevor man sie schreibt.“* In die Verwaltung hinein sind die Beziehungen intensiv zu halten, auf der Basis von Zahlen und Fakten ist Wissen aufzubauen. Sind die Beziehungen zu den Ämtern gut sowie zu den Meinungsmachern der Kommission gut, wird es auch in der Phase der Vorberatung gelingen, an

„Expertenhearings“ teilnehmen zu können. Letztendlich zielen die Bundesämter auch nicht darauf ab, die Regulierung einfach so zu intensivieren. Sie halten kritisch fest:

*„Die parlamentarischen Vorstösse nehmen zu [...] man wert sich, nicht zu rasch! Um zu verhindern, dass eine hektische Gesetzgebung entsteht [...] es besteht die Gefahr in einen Teufelskreis zu geraten.“*

*„Es herrscht eine Tendenz vor, viel zu viel regulieren zu wollen, über komplexe Situationen, die dann wieder nachreguliert werden müssen“.*

Diese Haltung kann von den Immobilieninvestoren aufgegriffen werden. Es ist der Einstiegspunkt, schädliche Vorstösse gegenüber dem Bundesamt einzuordnen. Und wenn zu diesem Zeitpunkt schon gezeigt werden kann, dass ein Thema nicht durchsetzungsfähig ist, sogar über verschiedene Ämter, hat man einen guten Hebel.

*„Es gibt auch häufig Divergenzen zwischen Ämtern [...], dazu gibt es ein Ämter Konsultationsverfahren [...] diese Differenzen werden auch gegenüber dem Bundesrat ausgewiesen [...] häufig macht man da schon einen Kompromiss.“*

Daraus lässt sich die Strategie ableiten den, Versuch zu unternehmen über verschiedene Ämter einzuwirken. Da kommt insbesondere die volkswirtschaftliche Bedeutung und möglicherweise sogar die Vorsorgesicherheit zum Tragen. Ein Amt hält fest: *„Das gibt es auch, dass der Bundesrat sagt, stop diese Regulierung ist nicht mehrheitsfähig.“* Dies würde die Effizienz einer Einflussnahme massgeblich erhöhen. Aber da müssen auch in der Vernehmlassung selbst alle Kanäle genutzt werden. Wie das Bundesamt selbst sagt: *„Es ist durchaus eine Kombination zwischen Schriftlich und Mündlich.“* Denn letztendlich bewerten die Ämter das Engagement und die Kompetenz in dieser Phase sehr genau.

*„Eine Vernehmlassung ist nie ein [...] Erbsen zählen. Da gewichten sie aus zwei Optiken, wie weit kommt der draus [...] wie weit haben sie politisches Widerstandspotential [...] da geht es um die Machtfrage.“*

Für die Immobilieninvestoren würde dies heissen, dass ein Verband substanziell auf hohes Immobilienwissen abgestützt werden muss, oder mindestens zugreifen kann aber auch das Beziehungsmanagement hohe Wirkung erzielen kann, in dem schlagkräftige Allianzen gefunden werden können.

Gelingt es die Teilnahme an einem Hearing zu erzielen, ist dies sicher eine Bestätigung eines guten Wissensaustauschs mit dem Amt oder entscheidenden Politiker.

*„Wir versuchen bei vorlagen die vom Bund kommen, dass wir über die entsprechenden Experten Hearings versuchen zu spiegeln [...] den Praxistest zu machen.“*

Doch die Plattformen erlauben keine Fehler, hier muss man eine „enorm hohe Glaubwürdigkeit“ entwickeln können. Es ist die Plattform wirklich richtungsweisend Einfluss genommen werden kann.

*„Insbesondere wenn noch die Anhörungen stattfinden ist noch alles möglich. Aber wenn man den Politiker dann nicht klar machen kann, warum etwas schädlich ist und wie man es anders machen kann, hat man es verspielt.“*

Dieser Verantwortung muss man sich bewusst sein. Das vorgehen wird im Vorfeld am besten mit einem Politiker abgesprochen.

*„Der Vortragende muss vor Kompetenz strotzen. Die Verwaltung ist kompetent. Die geben dann die Antwort ob es stimmt oder nicht. Die sagen dann, ob es eine Einzelaussage ist, oder allgemeinen gültig ist.“*

Dabei geht es aber nicht nur um die inhaltliche Kompetenz. Es geht um die Delegation, die muss glaubwürdig erscheinen und wirken.

*„Manchmal erlebt man, dass derjenige, der etwas zu sagen hätte, wohl aus politischen Gründen nicht sprechen darf, dass merkt man als Zuhörer sofort.“*

Aussagen in den Hearings müssen dann auch kongruent mit dem Vernehmlassungsbericht sein. *„Jene die an Anhörungen Meinungen abgeben und diese ist dann nicht konsistent mit der Vernehmlassung, das ist ganz schlecht.“*

Parlamentarische Vorstösse sind in der Schweizer Politik ein einfaches Instrument des Agendasettings. Dieses ist aber auch mit der notwendigen Taktik und Zurückhaltung einzusetzen. Oberstes Gebot ist dabei die Glaubwürdigkeit des Absenders. Der einbringende Politiker muss diesem Thema gewachsen sein. Es ist für Immobilienfragen nicht hilfreich einen Gesundheitspolitiker dazu anzustossen. *„Wer hat den Vorstoss gemacht, dies muss glaubwürdig dargestellt werden.“* Das Vorgehen ist mit den unterstützenden Politikern abzusprechen.

*„Darum ist die Auswahl der Politiker sehr wichtig. derjenige, der am nächsten steht ist auch nicht ideal, weil es offensichtlich ist, dass er davon profitiert. Ein Politiker, welcher der gleichen ökonomischen Überzeugung ist, kann vielleicht ein Einstieg sein, als Vertreter vorgeschoben werden, der Verbandsvertreter sollte dann erst später einen Auftritt haben.“*

Diese Form der Einflussnahme sollte ohne einschlägige Erfahrung im Verband auch erst mit den entsprechenden Beratungsunternehmen initiiert werden. Das ist die Form, wie die eine oder andere Deregulierung angestossen werden kann. Wenn sie aber nicht Anklang findet, muss man auch rasch ein Ausstiegsszenario definiert haben, auch in Sorge und im Interesse der involvierten Politiker.

### 5.3 Kommunikationskonzept /- verhalten des Verbandes

Die Absenz in der Politik verlangt eine gezielte Aufbereitung des Wissens an die Amtsträger und Politiker, so hält einer fest: *„Es muss zuerst ein Fundament gelegt werden, bevor der Politiker eine Lex Koller überhaupt einordnen kann. Das gilt für alle Themen.“* Dazu kommt, das getrübe Image, welches in den Ergebnissen in grosser Übereinstimmung zurückgemeldet wurde. Das der Prägung durch Dritte, oder gar dem politischen Gegner überlassen wurde. *„Wie soll ein positives Image vorzufinden sein, wenn es nie selber bearbeitet wurde.“* Hier gilt es wiederum in alle Arenen der Meinungsbildung zu gelangen, um sich darstellen und erklären zu können, um ein klares Profil zu erlangen. Dazu braucht es eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Tagespresse, die entwickelt werden muss, nicht in Fachjournalen. Die Kommunikation der Lex Koller ist darin einzubetten. Die Anliegen der Investoren liegen breiter. So empfehlen Politiker und Berater eine klare Public Relations Strategie. Ein Berater hält fest:

*„Neben dem grundsätzlichen Themenaufbau, dem eine grosse Bedeutung zukommt, um das eindeutig fehlende Vertrauen abzustützen, kann der politischen Agenda folgende, themenspezifisch, eine Kommunikation eingeschaltet werden.“*

Hier lohnt es sich, gerade die möglichen Neuanfänge eines Verbandes mit einer spezialisierten Agentur zu konzipieren, oder diese Leistung über eine kompetente Person im Verband, die dazu rekrutiert wird zu entwickeln und zu betreiben.

*In diese Grundausrüstung der politischen Kommunikation des Verbandes gehört auch die Etablierung einer parlamentarischen Gruppe umzusetzen. Hierzu sind Integrationsfiguren anzugehen, die über Differenzen hinweg verbindend Einfluss nehmen können, um die freiwillige Mitarbeit und Teilnahme zu begünstigen.*

Der Nutzen liegt im losen unverkrampften Austausch und der Möglichkeit zur Durchmischung mit Unternehmerpersönlichkeiten aus der Immobilienbranche. Diese Plattform kann aber wahrscheinlich nur in Kombination mit anderen bestehenden Gruppen lanciert werden. Die Angebote sind so gross, dass man sich gegenseitig konkurrenziert, da wäre es durchaus sinnvoll vorher aufeinander zu zugehen. Umso mehr hier eine grosse Gruppe bereits wirkungsvoll an der Arbeit ist, die den Fokus zur Zeit stark auf das Privateigentum legt.

*„Ein neuer Verband, wollte wie der [...] eine Abendveranstaltung lancieren. Das ist aber sehr schwierig, wenn sie als neuer Verband etwas aufgleisen wollen, dieses Feld ist schon besetzt[...]Es hat schon jetzt zu viele Verbände die das versuchen. In*

*den letzten Jahren hat dies zugenommen, dass aber verschiedene Anlässe abgesagt werden mussten, weil zu wenig gekommen wären.“*

Der aufzubauende Verband der Immobilieninvestoren hat sich entsprechend in der Administrierung, Gestaltung und den Betriebskosten zu beteiligen. Würde diese Allianz gelingen, stünde der Verband rasch mit einer grossen Gruppe interessierter Politiker im Dialog. Der dauernde Austausch, auch fernab des Entscheides, kommt wesentliche Bedeutung zu. Oder die breite Information des Verbandes an die Politik befähigt auch andere, heute weniger affine Personen, kritische Fragen in die Beratung der Fraktion einzubringen, genau das vermögen solche parlamentarische Gruppen zu erzielen.

Ein vorgängiger grundsätzlicher Interessensaustausch mit den Parteispitzen, durch Einbezug weiter affiner Politiker in politische Beiräte oder Soundingboards hilft eine solide Sensibilität der Politiker zu entwickeln, frühe Entwicklungen zu erkennen oder gar zu beeinflussen. Diese Soundingboards sollten sowohl im Verband, wie auch in den grossen Unternehmungen zum Tragen kommen. Absprachen in der Immobilienbranche sind zu treffen. Politiker halten fest: *„Es muss ein zentrales Anliegen jeder Branche sein, dass sie sich in der Normalität bemerkbar macht und nicht erst wenn es brennt.“*

Für die Anliegen der Immobilieninvestoren sollte es gelingen, ein Wissensdepot bei den Politikern anzulegen, um damit auch die Sensoren der Politiker zu schärfen. Dadurch kann der Politiker früh Rückmeldungen geben, damit kann eine Einflussnahme in der frühestmögliche Phase aufgesetzt werden.

Denn letztlich existiert ein Verband und seine Positionen nur über seine Formulierung zu seinen bezogenen Positionen. Damit wird er zum politischen Akteur. Dieser Grundsatz ist auch im Stand der Forschung dargelegt. Die Politiker sollten die Themenbesetzung des Verbandes auch in der Presse spüren.

*„Zuerst muss man sich eine Strategie entwickeln, was habe ich für eine Botschaft, an wen richtet sich diese Botschaft und je nachdem muss ganz unterschiedlich vorgegangen werden.[...]will ich Unterstützung von einer breiten Öffentlichkeit, ist es eine, mit der ich die Verwaltung, oder das Parlament beeinflussen will, [...]von wem will ich gehört werden.“*

Das Engagement des Politikers steigt mit der öffentlichen Resonanz. Das wiederum stellt hohe Anforderungen an die Ausrichtung der Prozesse im Verband, den politischen Prozess im Ablauf bis ins Detail zu kennen sowie an die inhaltliche Themenkompetenz, um jederzeit Themen synchron mit dem Bundesrat in die Öffentlichkeit zu bringen. So hält ein etablierter Verband folgendes fest:

*„Jeder von uns sollte die Dossiers so gut kennen, dass er weiss was das Thema wohl im Bundesrat gerade ist. Dann kann man schon mal etwas schreiben und wenn um 10:00 Uhr 11:00 Uhr die Ergebnisse aufgeschaltet werden, dann muss man vielleicht noch ein wenig den Text korrigieren und dann geht die Mitteilung bereits an die Medien raus. Wenn die Mitteilung nicht am anderen Tag herauskommt, kann man es gleich vergessen.“*

Dieses proaktive Verhalten verkörpert das Grundhandwerk des Verbandes und ist die Voraussetzung, Spuren in der politischen Landschaft zu hinterlassen. Gleichzeitig auch der Nachweis einer Verbindlichkeit gegenüber den eigenen Mitgliedern. *„Der [...] Verband hat nicht geschlafen, hat sich für uns eingesetzt. Das ist wichtig.“*

Zurzeit bündelt die Abwehr der Lex Koller die Interessen und das gemeinsame Vorgehen. Über dieses Thema hinaus sind Inhalt und Anliegen zu artikulieren. Der Politiker, die Presse muss verstehen können, wofür die Immobilieninvestoren einstehen. Hier sollte ein Verband die Arbeiten aufnehmen. Die Sprache des Politikers ist von Beginn zu treffen. Vom immobilienpezifischen Vokabular ist Abstand zu nehmen, um verständliche Botschaften absetzen zu können. Drei grundlegende Anknüpfungspunkte zur Sensibilisierung und zum Einstieg und Aufbau einer unterstützenden Haltung stehen zur Verfügung, welche gerade auch bei weniger immobilienaffinen Parlamentariern genutzt werden können. Einstiegspunkt Eigentumsgarantie: Auf der Seite der Politik haben alle Interviewpartner im Kontext der Frage, nach der Bedeutung der Immobilienbranche, immer die verfassungsgestützte Eigentumsgarantie in den Vordergrund gestellt. Dort setzen ebenfalls sehr potente Verbände an, darauf lässt sich die oben skizzierte Kooperation mit parlamentarischen Gruppen stützen, aber eben auch die Argumente der Immobilieninvestoren abstützen. Die Sicherung der Vorsorgeeinrichtungen ist ein weiterer Anknüpfungspunkt. Die Sicherung der Vorsorgeeinrichtung, über Stabilität in den Immobilienanlagen ist der beste, und vielleicht auch ein sehr aktueller Ansatzpunkt, um für Deregulierung und Anlagestabilität zu argumentieren. Der ganze triviale Grundsatz der freien Marktwirtschaft von Angebot und Nachfrage, wird von jedem bürgerlichen Politiker aufgegriffen, als dritter Anknüpfungspunkt geliefert.

*„Mir scheint es wichtig, dass ein freier Markt besteht, damit keine unnötigen Renten entstehen. [...] Je interessanter, mit verschiedenen Marktteilnehmer desto wahrscheinlicher ist es, dass dieser Markt funktioniert.“* *„Wir müssen unserer Märkte verflüssigt halten [...], sonst verteuern wir das Gesamtsystem“.*

Allen drei Themen ist gemein, dass sie sich in einfachen verständlichen Grundzügen rasch erklären lassen und Vorkenntnisse des Politikers vorhanden sind. Das sollten sich die Immobilieninvestoren zu Nutze machen.

#### 5.4 Anforderung zur Steigerung der Legitimität

Durch die Vielzahl an Akteuren in der Interessenvertretung besteht immer die Gefahr der Fragmentierung. Selbst dann, wenn man einen Marktanteil des Immobilien Portfolio zu über 90% vertreten kann. So lassen sich Vertreter von etablierten Verbänden wie folgt vernehmen:

*„Das stärkt noch die Glaubwürdigkeit und die Wirkung [...] wenn wir Eingaben an das Parlament machen, dass wir mit verschiedenen Verbänden [...] Schreiben verfassen [...] das macht Eindruck.“*

In der aktuellen politischen Landschaft werden immer mehr partikuläre Interessen vertreten. Bürgerliche Politiker, auch solche mit mehr Distanz zum Thema der Immobilien, können viel besser mit einer geeinten Stimme aus der Wirtschaft abgeholt werden. *„Wir wissen, dass heute vom Parlament her [...] sie schätzen das, denn es zeigt dass die Wirtschaft geeinigt auftritt“*. Diese Allianzfähigkeit ist auch in den drei Sprachräumen zu suchen, in den Verbänden, in der Politik. Die Einbindung der drei Sprachregionen ist auch eine Steigerung der Legitimierung und des Mitwirkens, so hält ein Experte aus der Beratung fest:

*„Die Integration der drei Landesteile wird gut gelingen. Die Westschweiz ist affiner in Immobilienfinanzfragen, die deutsche Schweiz ist affiner, was die Immobilienfirmen und die Bautätigkeit angeht, wie das Tessin auch.“*

Die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsdachverbänden sollte dahingehend gesucht werden, dass diese die Aufnahme der Immobilieninteressen zustimmen und diese helfen auch in ihren permanenten Stellungnahmen zu vertreten. *„Das ist aber keine Problem.“* Die Regulierungen, welche alle das Geschäftsfeld der Immobilieninvestoren tangieren können, haben eine enorme Breite. Diese können kaum von einem Verband abgedeckt werden. So dass diese Regulierungen in Themenfelder zur genaueren Betrachtung aufgeteilt werden müssen. Das verlangt wiederum nach einer ausgeprägten Allianzfähigkeit von Verbänden.

*„Auf verschiedenen Schienen erfolgt die Einflussnahme an verschiedenen Ecken und je länger man darüber spricht, kommt einem in den Sinn wo noch Verbindungen vorhanden sein können.“*

Diese Breite der gemeinsamen Interessen muss in jeder politischen Entwicklung wieder neu ausgelotet und genutzt werden. Der Zuständigkeitsrahmen muss vorher fixiert und nach den Kernkompetenzen der Verbände unter den möglichen Allianzpartnern geklärt sein. Das steigert auch die Effizienz. Ein zukünftiger Verband der Immobilieninvestoren kann in seinen Fachkommissionen nicht alle Kompetenzen haben, die Verbände ergänzen sich, so dass neue Themen rasch vom betreffenden Verband übernommen werden können.

*„Wenn ich dies neu strukturieren müsste, dann würde ich wohl sagen, dass in jedem Geschäft irgendjemand den Lead übernimmt und sagt, ich mache den Vernehmlassungsentwurf und versuchte möglichst viele Alliierte dazu zu gewinnen. Damit diese auch mit ziehen.“*

Für die nicht direkt betroffenen Verbände hört aber die Arbeit damit nicht auf, sie unterstützen über ihre Kanäle und sorgen für übereinstimmende Vernehmlassungsantworten. Damit wird die oben geforderte breite Abstützung durch geschickte Arbeitsteilung, abermals gegenüber dem Parlament dokumentiert.

Ganz wichtig ist auch eine klare Verzichtsplanung, wo halte ich mich warum zurück. Nicht alle Anliegen können im Sinne des Gemeinwohls dargestellt werden. *„Wichtig ist die Triage von Wichtigem und Unwichtigem, die Trennung von Partikularinteressen.“*

Ein Verband sollte sich als ausgewogen darstellen können. Bei allen Emotionen, die in den Themen ins Felde geführt werden, ist es wichtig, so hält ein Politiker fest: *„Dass die Lobbyingarbeit auch noch gemessen wird an der res publica an der Vernunft der Öffentlichkeit und am raison d'être am Staatsverständnis.“* Das gibt wieder mehr Legitimität für ein nächstes Thema. Es bleibt auch in der Verantwortung der neuen Organisation, dafür zu sorgen, dass sich nicht das Gefühl einer asymmetrischen Interessenvertretung entwickelt<sup>57</sup>, davor zu warnen im Zeitpunkt, wo sich die Immobilieninvestoren vorsichtig zu organisieren beginnen, scheint verfrüht, doch in Kombination mit dem aktuellen Image, ist ein Agieren unter Einbezug der Risiken wesentlich.

## 5.5 Strukturen zur Konzipierung der Soll-Organisation

Der Aufbau der Organisation richtet sich nach den oben aufgeführten Grundsätzen. Diesen Leistungen zugrundeliegenden Prozesse, definieren den hier beschriebenen Organisationsaufbau. Bis die Strukturen stehen und eine stabile Einflussnahme aus

---

<sup>57</sup> Leif & Speth 2006

einem Verband in den Kernfragen der Immobilieninvestoren erfolgen kann, ist die Allianz Koller, mit ihrem primären Ziel, auch als Absicherungsinstrument für neue kritische Entwicklungen zu nutzen. Diese verfügen über die Ressourcen und Mittel an den passenden Stellen, inklusive Medienkontakten reagieren zu können.

*„Die Allianz Lex Koller ist so organisiert [...] garantiert [...], schnell an die Medien gelangen zu können, oder rasch eine Reaktion zu geben gegenüber der Verwaltung, in einem Fenster von 48h [...] so bleibt sie effizient und handlungsfähig“.*

Es sind nicht grosse Strukturen zu suchen, wie sie sich aus den vorhergehenden Grundsätzen ableiten lassen.

*„Man kann mit relativ wenigen Mitteln, wenn man es richtig macht, viel erwirken. Ein grosser Moloch aufbauen mit ganz viel Funktionären bringt nichts.“*

Von der Einführung einer Dachorganisation ist aufgrund der dargelegten Mechanismen Abstand zu nehmen. Die Organisation ist gerade auf der nun mehrmals geschilderten Vielseitigkeit unter Einbezug verschiedener Akteure und Allianzpartner zu entwickeln.

An die Spitze des Verbandes ist eine kommunikative integrierende Persönlichkeit mit profundem Immobilienwissen, als Geschäftsführer zu portieren. Die Geschäftsstelle deckt mit einer Stelle die Belange der Kommunikation ab, mit einer weiteren Vernehmlassungen und das Beziehungsmanagement.

*„Sehr gezielt bestehende Gremien stärken und dann braucht es zwei drei Leute, welche die Kontakte kanalisieren, die Schriftlichkeiten regeln und in regelmässigen Kontakten mit den Schlüssel-Parlamentariern sind und mit den Medien und dann kann man [...] sehr viel bewirken.“*

Dazu gehört ein Vorstand auf Stufe CEO. Aus dieser Mitte kann sich der Präsident erheben. Es kann auch ein Nationalrat portiert werden, von Ständeräten ist tendenziell abzusehen, da sich diese als Vertreter ihres Kantons profilieren sollten. Beide Lösungsansätze haben Vor und Nachteile, die in der Bewertung des Vorstandes auszuloten sind. Dann sind ständige Kommissionen zu führen, welche sich die wesentlichen Themen untereinander aufteilen und sich dieser annehmen. Diese permanent aktiven Kommissionen werden mit Informationen aus dem Monitoring zu ihren Themenbereichen versorgt. Diese müssen jeweils sofort über Entwicklungen befinden können. Sie betreiben das Risikomanagement. *„Sind diese Gremien nicht implementiert, wird ein Verband immer zu spät reagieren, selbst wenn er ein Monitoring hat“* denn die Konsequenzen können nicht abgewogen werden. Ein Sekretariat wird kaum alle dies Themen abdecken können. Vertreter von etablierten

Verbänden sagen: *„Wir verfügen über Experten mit jahrelanger Erfahrung, auf die wir sofort und jederzeit zugreifen können.“* Der Rückgriff auf Experten ist entscheidend, dass sind die erfahrenen Leute aus der Wirtschaft. *„Die Fachausschüsse sind wie eine Armee, die schon steht, die Sie nicht noch erst aufbauen müssen, wenn es irgendwo knallt.“* Diese Kommissionen pflegen zusammen mit der Geschäftsstelle die entsprechenden Allianzen in ihrem Bereich. Zur massgebenden Verankerung in der Politik ist ein Sounding-Board zu etablieren, mit jenen Politikern, mit denen auch eine engere Zusammenarbeit geplant ist. Es gibt verschiedene Politiker, welche aus ihren Blickwinkeln eine Bereitschaft signalisieren, in dieser Konzeption mit zu wirken. Vertreter von etablierten Verbänden sagen: *„Wir hatten nie Probleme, wenn wir ein Anliegen hatten für die Raumplanung oder für Immobilien haben wir immer jemanden gefunden.“* Mit dem Einbezug geneigter Politiker baut man gleichzeitig die Vertrauensbasis auf und sorgt für einen fundierten Wissenstransfer. Über Formen der Partizipation sorgt die Branche auch für die beste Motivation. Gerade auch darum, weil die Immobilieninvestoren mit einer enormen Anzahl Arbeitsplätze argumentieren können.

*„Wo wirkst du am meisten, wo hast du am meisten Bereitschaft, wo findest du es politisch relevant.“ Wie stark sind es Partikularinteressen, wie stark dient es der Volkswirtschaft, wenn es dieser dient, dann hat es Arbeitsplätze hinten dran, dann findet man einfach Argumente dafür.“*

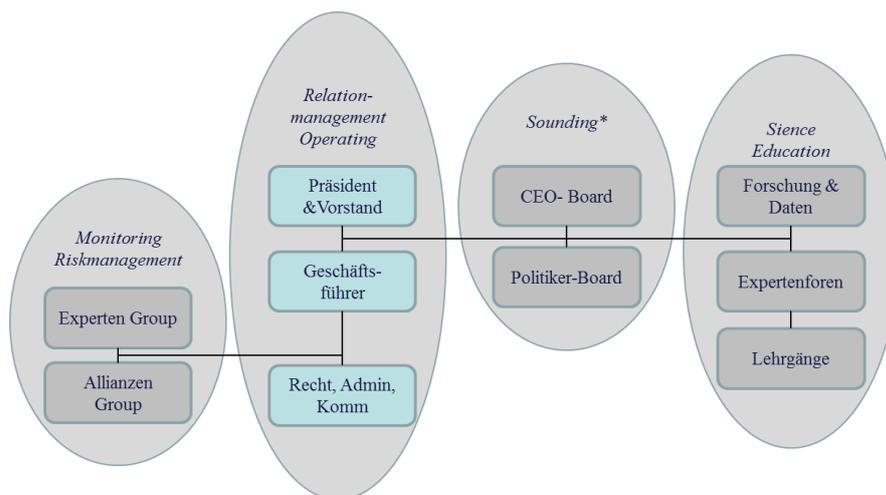
In der Auswahl dieser Politiker kann nach einer ähnlichen Systematik vorgegangen werden, wie in der Studie zur Selektion der Interviewpartner, also nach dem Beruf der aktuellen Interessenvertretung und dem jeweiligen Einsitz in Kommissionen, dabei muss aber hinterfragt werden, ob diese Personen die Meinungsführerschaft zum Thema Immobilien bereits inne hat. Diese Integration der Politiker sollte erfolgen, auch wenn der politische Gegner dies kritisieren wird. Als Basis einer wirkungsvollen Verbandskommunikation ist der „Aussenminister“ klar zu definieren. Politiker und Ämter wollen den Verbandspräsidenten sehen. Politiker und Verbände raten:

*„Unternehmensvertreter haben den Nachteil, dass sie mit Partikularinteressen in Verbindung gebracht werden, ob tatsächlich oder vermeintlich bleibe dahingestellt.“ „Unsere Erfahrung ist, dass der Austausch besser der Geschäftsführer oder allenfalls der Präsident vom Verband wahrnimmt, damit man im Namen der Industrie sprechen kann“*

Die oben skizzierten Prozessleistungen, welche unter den Ansatzpunkten zur Verbesserung der politischen Einflussnahme zu tragen kommen, sind hier auf dem



Akteursmacht eines Verbandes, der seine Anliegen artikulieren kann, der seine Branche und Anliegen organisieren kann. Es ist Voraussetzung, nach einer transparenten Darstellung der geforderten breiten Legitimation, eine klare Erwartung der Politiker, um ihre Unterstützung verbindlich zu gewinnen. Die Studie hat nicht zum Ziel Sollstrukturen vorzuschlagen. Dennoch lassen sich aus den aufgezeigten Prozessen sowie Leistungen und aus den vorausgegangenen Kapiteln eine mögliche Stossrichtung einer Struktur skizzieren und in die Diskussion einbringen vgl. Abbildung 5. Die Prozessleistungen aus Abbildung 4 sind hier in der Aufbauorganisation teilweise wieder sichtbar. Zusätzlich wird ein Vorschlag unterbreitet, wie sich die Strukturen aus der Allianz Lex Koller einbinden lassen könnten. Wichtig, und in den direkten Prozessleistungen noch nicht referenziert, ist die gesicherte Weiterentwicklung des Immobilienwissens unter wissenschaftlichen Kriterien. Dazu gehört auch eine Möglichkeit wissenschaftliche Plattformen anbieten zu können, wie sie bereits für die Forschungsgruppe Raumentwicklung gilt und die Bereitstellung von Daten weiter zu forcieren.



\*Das CEO-Board könnte sich im wesentlichen aus der Allianz Lex Koller oder Taskforce formieren  
Das Politiker-Board könnte aus den bisherigen erzielten Abstützung aus der Allianz Lex Koller bei Politikern formiert werden

Abbildung 5: Skizze Aufbauorganisation

## 5.6 Anforderung an die Unternehmer

Die Unternehmer sind mehrfach gefordert. Nebst der gerade beschriebenen Klärung der Organisation des Verbandes, sollen sie ihre eigene politische Kommunikationsfähigkeit entwickeln und eigene Netzwerke, dem Gesamtinteresse der Branche dienend, aufbauen.

*„Die Immobilieninvestoren müssen materiell reichhaltiger und höher getaktet und klarer nach aussen kommunizieren [...] mit klar aufgesetzten Botschaften gegenüber den Politikern, und gut gepflegten Kontakten gegenüber den Medien.“*

Dabei geht es nicht um die Konkurrenzierung des Verbandes, sondern um die Ergänzung. Daneben können CEO's der Schlüsselunternehmen möglicherweise in einem Soundingboard einsitzen. So hält ein Politiker fest

*„Ich empfinde es für mich angenehmer, wenn es auf unternehmerischer Ebene stattfindet, als auf der politischen Bühne. Dann kann ich es als Politiker dann viel besser einschätzen.“*

Der Unternehmer muss sich, wie in den Ergebnissen ausgewiesen wurde, aber auch immer bewusst sein, dass er nicht Partikularinteressen vertritt, sondern den Hut der Branche tragen sollte, um seine Legitimität zu steigern. Die Anforderung geht aber auch an den Austausch der Erkenntnisse aus dem Monitoring. Heute erfolgt dieses an mehreren Stellen unkoordiniert. Es könnte für die Steigerung der Schlagkraft des Verbandes ein Mehrwert sein, dass sie die Erkenntnisse aus den Monitorings der Unternehmen gespiegelt erhalten, umso mehr ja Mitarbeitende in den ständigen Kommissionen des Verbandes mitmachen sollten. *„Man kann den Krieg nicht gewinnen mit einem Informationsvorsprung. Es ist ein Geben und Nehmen.“* Damit lassen sich die Qualität und die Reaktionsfähigkeit steigern. Damit kann der Verband auch den Erwartungen der Mitglieder besser Folge leisten.

*„Das hat sich in den letzten Jahren stark verbessert früher hat alles [...]den Stempel „Vertraulich“ getragen [...] das ist vorbei [...] man weiss man sitzt im selben Boot.“*

## **6 Diskussion der Ergebnisse**

Über die bestehende Literatur hinaus, kann nun spezifisch für die Immobilien Wirtschaft der Schweiz die Wirkung oder Abstinenz ihrer Einflussnahme dokumentiert werden.

### **6.1 Intermediäre Akteure im Umfeld der Immobilien**

Dieses spezifische Thema ist in der Literatur nicht aufgeführt. Dazu liegen nun detaillierte, wenn auch anonymisierte Ergebnisse vor. Mechanismen und Abgrenzungen können gesucht und weiter entwickelt werden. Immobilieninvestoren haben einen Leitfaden zur Entwicklung ihrer intermediären Kompetenzen. Ein Modell zeigt die wesentlichen Leistungen eines Verbandes entlang des Gesetzgebungsprozesses auf.

## 6.2 Wissenaggregation der Politiker

Hier konnte über die bisherigen Studien von S. Eckardt hinaus, allgemeingültig der Nachweis erbracht werden, dass zusätzlich die politische Grundeinstellung, also die Gesinnung; sowie das Vorhandensein der entsprechenden Themenkompetenz und die Gesamteinstellung der Wirtschaft im Sinne ihrer Allianzfähigkeit zusätzliche wesentliche Merkmale dafür sind, damit es zu einer erfolgreichen und langfristigen Einflussnahme und Beziehung kommen kann. Dabei geht es für den Politiker nicht nur um die volkswirtschaftliche Bedeutung, sondern auch um die Möglichkeit der Profilierung. Ergänzt werden die neuen Erkenntnisse mit dem limitierenden Faktor, die Zeit. *„wenn sie mich konkret fragen ob ich in einer solchen Arbeitsgruppe eine führende Rolle bereit wäre zu übernehmen, dann ist das Kriterium die Zeit. Man kann als Parlamentarier nicht alle Themen übernehmen, man muss Schwergewichte bilden. Da kommt es darauf an, ob man schon randvoll ist oder nicht.“*

Diese vier Erfolgskriterien müssen gerade in unserem Politik-Milizsystem in die Beurteilung einbezogen werden.

## 6.3 Machtentwicklung der Ämter

Mitarbeiter der Ämter verfügen über profunde Erfahrungen in der Verwaltung. Aber über geringeres Marktwissen. Darum signalisieren Ämter ihre. Diese kann man nicht bekämpfen, diese muss man aufgreifen und die signalisierte Gesprächsbereitschaft mit Angeboten aus der Branche nutzen.

## 6.4 Ansatzpunkte für die Kommunikation

Aus den Interviews konnten wesentliche Rückschlüsse gezogen werden, um erfolgreich Interessen abzugleichen und zusammen mit der Politik zu vertreten. Wir wissen um die Sensibilität in der Wahrnehmung diverser Empfänger der Anliegen aus der Branche. Das kann die Effektivität und Effizienz der Verbandstätigkeit markant verbessern.

# 7 Schlussbetrachtung

## 7.1 Fazit

Mit dieser Studie können Schwächen im Interessenaustausch der Immobilieninvestoren deutlich dargestellt werden. Politiker legen pointiert ihre Sicht bezüglich der Branche offen. Heute liegt den Entscheidungen im Parlament zu wenig Wissen über den

Immobilienmarkt zu Grunde. Der Austausch wird aus bestimmenden Teilen der Immobilienwirtschaft nicht betrieben. Im Wesentlichen waren die Immobilieninvestoren inexistent. Das zeigt sich in der diffusen Wahrnehmung der Leistungen der Branche und des Images als „Spekulanten“. Das Thema Wohnen ist im Rat mit vielen Emotionen behaftet, die ihren Ausdruck in einer immer wiederkehrenden Fülle von Motionen zur Regulierung findet. Regulierungsanhänger dominieren die politische Agenda. Deregulierungsthemen sind in Immobilienfragen praktisch inexistent. Demgegenüber stehen die Ämter, die selber dem Umstand alles regulieren zu wollen kritisch gegenüberstehen. Insbesondere, wenn keine Sicherheit bezüglich der Wirkung besteht. Ämter bieten an, Ursachen und Treiber verstehen zu wollen. Also kann die Branche darauf basierend die Ämter auch in die Pflicht nehmen. Dazu haben sie mit Ausnahme der Allianz „Lex Koller bleibt modern“ aber noch wenige Angebote erhalten, ihr Wissen aufzubauen, oder den Austausch zu institutionalisieren. Ämter können das Wissen der Branche noch nicht erschliessen und in ihre Vorlagen einbringen. So entwickeln Amtsstellen teilweise mit einem geringem Austausch ohne Marktwissen Regulatorien. Dies sollte Motivation und Verpflichtung für die Branche sein, diese Nachfrage aufzugreifen. Partizipieren die Vertreter der Immobilieninvestoren an den Entwicklungen in den Ämtern, wird zum bestmöglichen Zeitpunkt sichergestellt, wirklich schädliche Entwicklungen aus den Vorentwürfen oder Gesetzesentwürfen ausscheiden zu können. Die machtvollen Akteure in der Verbandslandschaft, die den Immobilieninvestoren von Nutzen sein können, zeigt sich konstruktiv eine Zusammenarbeit und Intensivierung der Einflussnahme in den Kernthemen der Immobilienwirtschaft, eines aufzubauenden Verbandes, zu unterstützen. Auch die Investoren sind sich einig, dass sie unabhängig ihrer unterschiedlichen Investitionsstrategie alle von denselben Regulierungen betroffen sind. So nannten sowohl die Vertreter der Anlagestiftungen, Pensionskassen, wie jene der Fonds, der Beteiligungsgesellschaften, und andere Grossinvestoren in der Summe dieselben Anliegen, welche in der Politik vertreten werden müssen. Dieses Bekenntnis der Investoren müsste sich auch in einem geeinten Auftritt in der Öffentlichkeit nachvollziehbar niederschlagen. Als Signal an die Politik und an die möglichen Allianzpartner. Denn um Mehrheiten zu erlangen braucht es eine Legitimation, diese wird nicht als einzelnes Unternehmen oder kleiner Verband erreicht, das kann nur ein Verband der auch 95% eines Portfolios vertritt, und sich wirksam verzahnt in allen Arenen der politischen Meinungs- und Entscheidungsfindung. Dabei müssen Verbandsführer besondere Führungs- und Verhandlungskompetenzen vorweisen. Sie brauchen zwar die

Unterstützung der Unternehmer, aber sie müssen selber das Zepter in die Hand nehmen. Eine flexible Expertenstruktur zur raschen Entscheidungsfindung aufbauen. Formen der Einflussnahmen je Thema und Kräfteverhältnis planen und durchsetzen können, damit das Vertrauen der Branche gewinnen. Rezepte für Politiker entwerfen von Unternehmen absegnen lassen, das wäre der Anstoss zum Agendasetting. Ein Dienstleistungsverhalten zu nahen Politikern entwickeln. Damit diese Sicherheit und Kompetenz in ihren Voten austrahlen können, damit sie parlamentarische Vorstösse lancieren können, das Agendasetting umsetzen können. Diese Studie kann einen Beitrag leisten im Aufbau einer wirkungsvollen Einflussnahme die richtigen Akzente zu setzen, Strukturen zu entwickeln und die Konzentration der Kräfte auf einen Lösungsweg herbeizuführen. Dadurch das vordringlichste Ziel, die Bündelung der Kräfte in einen Verband zu garantieren. Damit setzt die Branche, die Erwartung jener Politiker um, welche auch bereit sind die Anliegen von Eigentümer, Investoren zu portieren. Aber letztlich setzen die Immobilieninvestoren ihre eigenen Erwartungen nach einer besseren Vertretung in der nationalen Politik damit um. Die meisten relevanten Akteure erwarten ihre Teilnahme am politischen Prozess.

## 7.2 Limitationen

Es gilt die grosse Bereitschaft und Offenheit der Interviewten zu unterstreichen. In den Gesprächen wurden Beziehungen offen gelegt, Zukünftige Absichten dargelegt. Trotzdem gab es auch Momente da Informationen verwehrt wurden und dadurch nicht alle ursächlichen Zusammenhänge in der Studie Eingang gefunden haben. Um weiteres Vertrauen aufzubauen und Aspekte vertiefen zu können, wäre teilweise ein iteratives Vorgehen förderlich gewesen. Für die Grundmechanismen hat dieser Vorbehalt aber sicher keine mindernde Kraft in den Aussagen verursacht.

Die Auswahl der Interviewpartner kann kritisiert werden. Anstelle der Immobilienaffinität hätte eine repräsentative Auswahl über die politischen Parteien vorgenommen werden müssen.

Die Bedeutung der Themen bezüglich ihrer Regulierungskosten konnte nicht quantifiziert werden und stellte sich als eine deutlich zu komplexe und umfassende Frage heraus. Der Punkt musste fallengelassen werden. Ebenso die politischen Kosten zu einzelnen Themen zu eruieren. Die Bedeutung des politischen Preises wurde zwar von den Politikern deutlich unterstrichen, ist aber auch immer eine Momentaufnahme der politischen Agenda.

Die Anzahl geführter Interviews zeigt eine grosse Schnittmenge der Aussagen. Diese Übereinstimmung liess klare Kontouren erkennen und die Ergebnisse grossenteils widerspruchsfrei darlegen. Diese Aussage lässt sich auf alle Akteure anwenden.

Die erkannten und zum Teil aufgezeichneten Beziehungen, müssen im Nachgang an die Eidgenössischen Wahlen neu analysiert und auf ihre Eignung und Effektivität überprüft werden. Insbesondere die dahinterliegenden Schlüsselpersonen. Das gilt auch für die Berufung von Politikern in die Verbandsstrukturen.

Die Raumplanung ist stark auf die Kantone ausgerichtet, daher konnte dieses Thema aufgrund der Einschränkung auf die nationale Ebene nur bedingt erfasst werden und müsste in gesonderter Form vertieft betrachtet werden.

### 7.3 Ausblick

Für die Immobilien Investoren wird in Zukunft der Aufbau des Interessenaustausches auf der Ebene der Kantone und Kommunen, hier im Wesentlichen mit Städten von besonderer Bedeutung sein. Wie sehen regionale Strukturen aus, wie ist diese kantonale Struktur in die nationale Stufe einzubauen und zu gliedern. Dazu könnte insbesondere die Mechanismen der Einflussnahme im Rahmen der Raumplanung aufgegriffen werden. Weiter von Interesse können Themen sein, welche durch die Harmonisierung über die Kantone Regulierungskosten reduzieren. Wie könnten dazu die Interessenvertretung zusammen mit der Bauwirtschaft angegangen werden? Welche Themen können, insbesondere basierend auf dem allgemeinen volkswirtschaftlichen Interesse, entwickelt und damit besser legitimiert werden bis hin zur Quantifizierung dieses Mehrwertes. Weiterführend kann der Frage nachgegangen werden wie sich die Kern-Kompetenzen der Verbände optimiert auf einander abstimmen lassen.

## Literaturverzeichnis

- Armington, K., 2007. Die politische Rolle der Verbände in der modernen Demokratie. In J. Otfried, S. Adrian, & L. Dominik, hrsg. *Entgrenzte Demokratie*. Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 367.
- Cassell, C., 2015. *Conducting Research Interviews for Business and Management Students* | SAGE Publications Ltd. SAGE, London.
- Eckardt, S., 2011. *Politiker-Compliance als Zielgröße des Lobbyings*, Mannheim
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, B. und F., 2013. Bericht über die Regulierungskosten. *Bern*, S.63.
- Fischer, M. & Sciarinci, P., 2015. Interessengruppen verlieren in der Schweizer Politik an Einfluss. *Die Volkswirtschaft*, 5, S.18–22.
- Foddy, W., 1994. *Constructing questions for interviews and questionnaires: theory and practice in social research*,
- Heilmair, A. u. a., 2011. *Perspektiven des Verbandsmanagements*,
- Hilgartner, S. & Bosk, C., 1988. The rise and fall of social problems: A public arenas model. *American journal of Sociology*, S.73 – 78.
- Jarren, O. & Donges, P., 2011. *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleinfeld, R., Willems, U. & Zimmer, A., 2007. Lobbyismus und Verbändeforschung: Eine Einleitung. In *Lobbying*.
- Leif, T. & Speth, R., 2006. Die fünfte Gewalt–Anatomie des Lobbyismus in Deutschland. In *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland*.
- Michalowitz, I., 2004. EU Lobbying-Principals, Agents and Targets: Strategic interest intermediation in EU policy-making.
- Neumann, M., 2000. Korporatismus – eine Gefahr für die marktwirtschaftliche Ordnung. *Wirtschaftsdienste - Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 80(9), S.538–541.
- Priddat, B. & Speth, R., 2007. *Das neue Lobbying von Unternehmen: Public Affairs*.
- Saxer, U., 1998. Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. In O. Jarren, U. Sarcinelli, & U. Saxer, hrsg. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 21–64.
- Schulz, W., 2003. Öffentliche Kommunikation. In G. Bentele, H.-B. Brosius, & O. Jarren, hrsg. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 458–480.
- Speth, R., 2010. *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* W. Schroeder & B. Weßels, hrsg., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Staub, P. & Rütter, H., 2014. *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft der Schweiz*, Zürich.
- Steiner, A. & Jarren, O., 2009. *Intermediäre Organisationen unter Medieneinfluss? Zum Wandel der politischen Kommunikation von Parteien, Verbänden und Bewegungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stellmann, F., 2014. Immobilien-wirtschaftliche Investmentstile. *publications.irebs.de*, 73.
- Wiesenthal, H., 1993. Akteurkompetenz im Organisationsdilemma: Grundprobleme strategisch ambitionierter Mitgliederverbände und zwei Techniken ihrer Überwindung. *Berliner Journal für Soziologie*, H. 1, S.3–18.
- Wiesenthal, H., 1987. Strategie und Illusion: Rationalitätsgrenzen kollektiver Akteure am Beispiel d. Arbeitszeitpolitik 1980-1985.
- Witt, D. & Velsen-Zerweck, B. von, 2006. *Michael Thiess/Astrid Heilmair Herausforderung Verbändemanagement*,

## Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden Investoren

Anhang 2: Interviewleitfaden Politiker

Anhang 3: Interviewleitfaden Verbände und Public Affairs

Anhang 4: Interviewleitfaden Bundesämter

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Interessenvertretung der Immobilieninvestoren in der Schweizer Politik“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Boll, den 17. August 2015

---

Matthias Peter