

# SMART LOBBYING

**POWERLOBBYING WAR GESTERN.** Wenn sich die Gesellschaft im Umbruch befindet, sind unternehmerischer Mut und die **KREATIVE KRAFT DES NEUEN** gefragt. Markterfolg setzt gesellschaftliche Akzeptanz voraus. Smart Lobbying ist ein neuer Ansatz, die gesellschaftliche Agenda in die unternehmerische Perspektive einzubauen. Nicht gegen, sondern mit **POLITIK UND ZIVILGESELLSCHAFT** planen. Wir unterstützen Sie dabei. Mit präzisen Analysen. Und neuen Instrumenten.

## **Worum es geht**

Seit Jahren ist Lobbying im Gerede. Die Debattenlage lässt sich wie folgt beschreiben: Auf der einen Seite die Good Guys, Umweltschützer, Klimaschützer, Verbraucherschützer, Non Governmental Organisations (NGOs). Sie vertreten die richtigen Interessen.

Auf der anderen Seite die Bad Guys. Unternehmen, die mit Produkten bloß Geld verdienen wollen. Denen die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter und die Folgen für die Umwelt egal sind. Die nach dem größten Profit streben. Damit das so bleibt, engagieren sie Lobbyisten, die der Politik ständig das einflüstern, was ihren Unternehmensinteressen nützt.

In der medialen Öffentlichkeit gilt: Lobbyisten sind der Tod der Demokratie. Dafür werden die immer gleichen Beispiele angeführt: Der Versuch der großen Stromkonzerne RWE, Eon, EnBW und Vattenfall, die Kanzlerin auf einen atomfreundlichen Kurs zu zwingen, die Einflussnahme der deutschen Automobilkonzerne auf die europäischen Abgasgrenzwerte und das Wirtschaftsministerium, für das die Rechtsanwaltskanzlei Linklaters an einem Gesetzentwurf für die Reform des Insolvenzrechts mitgearbeitet hat.

Jeden der Fälle könnte man diskutieren. Ob die Interessen legitim waren oder erfolgreich. Wenn ja, in wessen Sinne. Das wollen wir hier nicht tun. Was uns interessiert ist, wozu es führt, wenn in der öffentlichen Debatte pauschal Unternehmensinteressen in schummriges Licht gerückt werden. Und wie man diesen Zustand zum Nutzen aller verändern könnte.

## **Unternehmen zum Subjekt der öffentlichen Debatte machen**

Wir beobachten seit längerem, dass die seitens Transparency International, Lobbycontrol und anderen NGOs betriebene Dämonisierung des Lobbyings ein Irrweg ist. Indem sie Unternehmensinteressen verteufeln, scheuen sie die Auseinandersetzung.

Auf der anderen Seite bekleckern sich auch Unternehmen nicht mit Ruhm. Aus Furcht davor, Gegenstand medialer Kampagnen zu werden, initiieren sie Nachhaltigkeitsprojekte und Corporate Citizenship-Projekte. Aber wenn es um substantielle Fragen geht, zieht man weiter das Kammingespräch vor.

Es geht nicht länger an, dass NGOs, Medien und die Politik Unternehmen vor sich her treiben, selbst aber bei der Umsetzung von Lösungen keine Verantwortung übernehmen.

Wir plädieren für eine andere Beteiligung von Unternehmen an der öffentlichen Debatte. Wir plädieren für eine gesellschaftliche Debatte, die die Realität der deutschen Gesellschaft, der Zivilgesellschaft, der Politik und des Staates, aber auch der Wirtschaft zur Kenntnis nimmt und zur Ausgangslage macht.

Die Unternehmen sind gefragt, in der politischen Debatte deutlicher als bisher Position zu beziehen - auch, wenn es um kontroverse Debatten und strittige Interessen geht.

Wir brauchen die Beteiligung von Unternehmen, um die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs, die ökologische Herausforderung und den sozialen Zusammenhalt gemeinsam zu meistern.

Wir nennen dieses Konzept, die Unternehmensinteressen mit den Interessen von Politik und Gesellschaft abzugleichen und um eine gute, nach vorne gerichtete Lösung zu streiten, Smart Lobbying.

Auf den folgenden Seiten wollen wir begründen, warum Smart Lobbying aus unserer Sicht Sinn macht, und welchen Beitrag wir leisten, um Unternehmen dabei zu unterstützen.

Das Lobbying von Unternehmen kann und sollte ein wertvoller Bestandteil der politischen Auseinandersetzung sein. Dazu braucht es klare Regeln und ein klares Selbstverständnis aller Beteiligten.

## **Warum es nicht bleiben kann, wie es ist**

### **Skandalisierung, der Treibstoff politischer Debatten**

Wer die politischen Debatten der vergangenen Jahre verfolgt, sieht, dass das Triumvirat von NGOs, Medien und Politik die Hoheit über die medialen Stammtische erobert hat. NGOs prangern an, die Medien stilisieren dies zum Skandal und Politiker übernehmen oft vorschnell diese Positionen, um im medialen Gewühle Handlungsfähigkeit zu signalisieren.

Ob diese Aufgeregtheit tatsächlich etwas ändert, fragt niemand. Ob Aufwand und Ertrag von politischen „just in time“-Aktivitäten in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen, steht nicht zur Debatte. Der Effekt zählt. Die Zeche zahlen Unternehmen, die mit wachsendem Störfeuer und dem Verlust von Geschäftsmodellen zu rechnen haben.

### **Ideologie war gestern. Aber was kommt morgen?**

Das Neue kommt nicht immer durch die Vordertüre. Dass Angela Merkel den deutschen Atomkraftwerken den Stecker zieht, hätte niemand vermutet. Wenn 2009 nach dem Wahlsieg der schwarz-gelben Koalition mancher Pharmakonzern geglaubt hat, die Zeit der Preisregulierung wäre damit zu Ende, musste er sich etwas Besseren belehren lassen.

Und spätestens die Verhandlungen zur großen Koalition zeigen, dass ideologische Gräben längst zugeschaufelt sind.

Was lernen wir daraus?

Das Zeitalter der Ideologien ist zu Ende. Wirtschaftsfreundlichkeit kann man der CDU nicht länger unterstellen. Die FDP hat sich mangels Kompetenzzuschreibung erst einmal aus dem Parlament verabschiedet. Rot und Grün agierten während des Wahlkampfs zwar noch in alten Rechts-Links-Kulissen. Jetzt, wo den vollmundigen Versprechen ganz wenige gefolgt sind, ist Nachdenken angesagt. Sigmar Gabriel hat in seiner Parteitagsrede in Leipzig davon gesprochen, dass sich die SPD-Wahrnehmung und die Wahrnehmung des parteieigenen Umfeldes erheblich voneinander entfernt haben. Das ist richtig, auch wenn er daraus noch keine Konsequenzen gezogen hat. Tatsächlich haben alle Bundestagsparteien zur Wahl Programme vorgelegt, die auf mehr Staat, mehr Regulierung und mehr Umverteilung setzt. Keine Partei hatte den Mut, davon zu sprechen, dass wir eine Gesellschaft im Wandel sind. Und bleiben.

### **Politik kann weniger als sie glaubt.**

Mit den Lissabonner Beschlüssen wollte die EU-Kommission im Jahr 2000 Europa zur technologisch führenden Region der Welt machen. Und heute? Niemand redet darüber, dass mit europäischem Geld sinnlose Autobahnen und vor der Inbetriebnahme aufgelassene Flughäfen entstanden sind. Wohlgermerkt, der europäische Binnenmarkt ist im Interesse der deutschen Unternehmen, die ihre Leistungskraft und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen besser ausspielen können. Aber gibt es ein Konzept, französische Selbstbezüglichkeit, italienische Anarchie und spanische Fehlsteuerung zu korrigieren? Gibt es Anzeichen dafür, dass deutsche Regierungen bereit sind, nicht im gemütlichen Wohlfühlmodus ein "weiter so" zu suggerieren, um nicht über Risiken, Herausforderungen, Einschränkungen und Veränderungen reden zu müssen?

Und wenn wir nach vorn blicken: Gibt es wirklich eine Idee, in der Klimafrage, die trotz Konferenztourismus im Trott ritualisierter Stellungskämpfe festgefahren ist, eine Lösung zu finden? Deutscher Hochmut kommt vor den Fall, also: Haben wir eine Idee, wie wir in Deutschland den Anstieg der CO<sub>2</sub>-Emissionen trotz immer mehr regenerativer Energien bei vernünftigen Energiekosten managen können?

Die öffentliche Debatte hat einen Nachteil: Immer mehr Polarisierung, immer mehr Partizipation, immer mehr Wutbürger führen dazu, dass Debatten realitätsferner, flacher und populistischer werden.

Öffentliche Debatten sind kein Selbstzweck, sondern Rahmensetzung. Klarheit und Berechenbarkeit sind notwendig, damit sich Bürgerinnen und Bürger, Unternehmerinnen und Unternehmer, die ganze Gesellschaft, darauf einstellen können. Damit Unternehmen mit neuen Produkten Kunden zufrieden machen und zukunftsfähige Arbeitsplätze schaffen können. Mit geringerem Energie- und Ressourcenverbrauch. Es muss uns, egal, ob Unternehmer oder Arbeitnehmer, ein Anliegen sein, dass unsere Gesellschaft im Streben nach Erfolg und Reichtum nicht auseinanderfliegt. Dass Deutschland, Europa, unser Gesellschaftsmodell im globalen Wettstreit nicht ins Hintertreffen geraten.

Wir nehmen wahr: Politik drängt in immer mehr Bereichen darauf, Verantwortung zu übernehmen. Wir stellen aber auch fest, dass das nur selten gelingt.

### **Volkvertretung als Beruf(ung). Zur Biographie der Politiker**

Wir beobachten: Politik ist zum Beruf geworden. Immer mehr Politiker verfügen beruflich „nur“ über eine politische Biographie. Das begrenzt ihren Blickwinkel.

Menschen in Unternehmen haben, wenn sie mit dem Kurs ihres Unternehmens nicht mehr einverstanden sind, die Möglichkeit, in ein anderes Unternehmen zu wechseln. Dadurch gewinnen sie neue

Erfahrungen. Sie erkennen, dass bisher als einzig verbindlich empfundene Wege nur eine Option sind.

Politiker können das nicht. Jedenfalls nicht oft. Sie müssen sich mit den Menschen zu arrangieren, die in ihrer Partei Politik machen. „Man trifft sich immer zweimal“, dieser Spruch gilt für keinen Bereich mehr als für die Politik. Und deshalb agieren Politiker oftmals zögerlich oder vorsichtig. Und fremdeln immer öfter mit der unternehmerischen Wirklichkeit.

Parlamente sind Volksvertretungen, Parlamentarier sollten die Gesamtheit der Bevölkerung repräsentieren. Das tun sie immer weniger. Politiker entwickeln sich immer mehr zu Steuerungsexperten, Verwaltungs- und Planungsfachmännern und -frauen. Und mehr und mehr meinen sie, dass nur Politik gesellschaftliche Lösungen finden kann. Vielleicht deswegen, weil das ihrer Karriere dienlich ist. Trotz allem Reden über Partizipation ist Politik zu einem weitgehend geschlossenen System geworden.

### **Wie Lobbying nicht mehr funktioniert.**

Klassisches Lobbying geht so: Betrachte die Dinge aus Deinem Blickwinkel. Betrachte die öffentliche Meinungsbildung als Störfaktor des Unternehmenshandelns. Entwickle Druck, entweder durch Medienkampagnen oder durch unsichtbare Einflussnahme hinter den Kulissen.

Strebe nach einem möglichst unregelmäßigen Zustand.

Power Lobbying.

Wir halten das für nicht mehr zeitgemäß. Lobbying bedeutet für uns, politische Maßnahmen aus Unternehmenssicht zu hinterfragen, unberücksichtigte Aspekte ins Gespräch zu bringen, Alternativen vorzuschlagen.

## **Nichts bleibt, wie es war**

Wenn der Schlachtenlärm der Wahlkämpfe verzogen ist, zeigt sich, dass Zukunft nicht so einfach zu machen ist. Dass wir uns Schritt für Schritt in die Zukunft tasten müssen. Dass Vieles wünschbar wäre, aber dass das Notwendige zu kurz kommt.

Die politische Debatte ist, nicht nur in Deutschland, weitgehend innenpolitisch ausgerichtet. Im öffentlichen Diskurs fehlt das Gehör für die Stimmen derer, die draußen in der Welt unterwegs sind, die durch die Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte Wohlstand ermöglichen, die neue Produkte auf den Markt bringen, die Risiken übernehmen, die unter ungeordneten und widersprüchlichen Bedingungen Geschäfte machen. Die, um ein Beispiel aus der Textilbranche zu nehmen, in Bangladesh produzieren, unter extremem Kostendruck stehen und natürlich nicht immer wissen, ob die Produktionsbedingungen vor Ort nur viel schlechter als in Deutschland oder gänzlich unmenschlich sind. Die Kunden in Deutschland und Europa bedienen und oftmals nur darauf setzen können, dass nichts schief läuft, weil alle Produktionsbedingungen in Bangladesh, Vietnam oder China mit europäischen Maßstäben nicht zu messen sind.

Die Ungleichzeitigkeit der Welt wahrzunehmen, Verbrauchern neue Produkte kostengünstig anbieten zu können, mit sich entwickelndem Selbstbewusstsein der Bevölkerung vor Ort und einer eigenen Governance die Lebensverhältnisse dort Schritt für Schritt zu verbessern, und gleichzeitig im entwickelten Westen nicht in eine der öffentlichen Fallen zu treten, ist eine echte Herausforderung. Wie sollen Unternehmen den Widerspruch auflösen, bei extrem hohen moralischen Ansprüchen und oftmals intransparenten Verhältnissen zu Niedrigpreisen zu liefern?



## **Wie es anders werden kann**

### **Den Wandel aus der Gesellschaft heraus entwickeln.**

Es ist an der Zeit, die Menschen in allen ihren Rollen in die Pflicht zu nehmen. Als Bürger, Wirtschaftsbürger und Verbraucher. Es ist an der Zeit, darüber zu reden, dass die moralische Arbeitsteilung zwischen Good Guys Zivilgesellschaft und Politik auf der einen und den Bad Guys Unternehmen auf der anderen Seite schief ist. Das heißt nicht, alles so hinzunehmen, wie es ist. Das heißt aber, dass die deutsche Gesellschaft sich selbst in die Verantwortung nimmt und nicht länger als "Wutbürger" harte Auflagen für Unternehmen fordert, als Wähler hohe soziale Absicherung und als Verbraucher niedrige Preise.

### **Gute Politik braucht klare Unternehmensmeinungen**

Lobbying ist notwendig, weil Politik nach anderen Gesichtspunkten entscheidet als Unternehmen. Politiker beschließen Gesetze; die Folgen müssen andere austragen. NGOs fahren gesinnungsethische Kampagnen, mal mehr, mal weniger berechtigt. Zumeist folgen daraus mehr Auflagen, mehr Kontrollen, mehr Bürokratie und mehr Einschränkungen.

Nicht immer werden dabei alle relevanten Aspekte berücksichtigt oder angemessen bewertet. Die Konkurrenzsituation mit ausländischen Unternehmen zum Beispiel, Praktikabilitätsgesichtspunkte, also das Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Nicht nur Arzneimittel zeitigen unerwünschte Nebenfolgen. Für Risiken und Nebenwirkungen politischer Entscheidungen hilft kein Arzt und Apotheker, hier sind Unternehmen gefragt, die richtigen Antworten zu finden.

### **Do smarter Lobbying!**

Wir sind der festen Überzeugung, dass Lobbying sinnvoll und notwendig ist. Unternehmen sind es, die die PS auf die Straße, die Solarzellen auf die Dächer bringen. Die Herausforderungen dieser

Welt, die Erhaltung des Wohlstandes, die Vermeidung von Kriegen, die bestmögliche Nutzung von Ressourcen erfordern Rahmensetzung, aber auch Forschung und Entwicklung, neue Technologien, Lösungen und Produkte.

Gesinnungsethik ist schön, aber neue Lösungen und Produkte sind es, die die Welt bewegen. Und sie braucht eine Politik, die sich den Herausforderungen ihres Berufs tatsächlich stellt.

Und noch eines fällt auf: Nie war Politik unberechenbarer als heute. Ein Shitstorm kann ganze Gesetzentwürfe wegblasen. Eine Medienkampagne aus scheinbar treuen Unterstützern die verbittertsten Gegner machen. Aus all diesen Erfahrungen wissen wir: Nichts ist für Unternehmen wichtiger als die Verlässlichkeit ihrer politischen Ansprechpartner. Sie ist die politische Sekundärtugend Nummer Eins.

Die kleine Schwester der Verlässlichkeit aber heißt Konfliktfähigkeit. Weil niemand immer einer Meinung ist, auch wenn man sich gegenseitig vertraut. Weil Politik und Unternehmen manchmal eine unterschiedliche Haltung einnehmen müssen. Weil Politiker, unsere Kanzlerin ausgenommen, über weniger Freiheitsgrade verfügen, als sie sich selber glauben machen wollen.

Und dann: Deutschland, Europa, der Westen stehen unter erhöhtem Bewährungsdruck. Um nur zu einige zu nennen: Das Aufstreben neuer, großer und starker Volkswirtschaften wie China, Indien, Brasilien, Russland, Südafrika gewichtet die Rollen im internationalen Wettbewerb neu. Auch wenn nicht alle Länder demokratisch organisiert sind, einen pragmatischen Umgang mit diesen Ländern brauchen Europa und die Länder „des Westens“ trotzdem. Schon, um Krieg zu vermeiden. Oder um internationale Klimaschutzvereinbarungen zu treffen.

Und auch im Westen sind westliche Werte, Privatheit, Meinungsfreiheit nicht unangefochten. Die US-amerikanische NSA

hat sichtbar gemacht, dass die Verteidiger der Freiheit zuweilen ihre größten Feinde sind.

Was tun als Unternehmen? Für viele ist der Status Quo am bequemsten. Weil sie sich darauf eingerichtet haben. Auch wenn sie wissen, dass nichts so bleiben wird. Vielleicht, denken sie sich, bleibt es wenigstens bis zu meinem Ausscheiden aus dem Berufsleben so.

Das Unternehmerische ist politisch geworden. Deshalb ist es an der Zeit, dass sich Unternehmen politisch einmischen. Dass sie Haltung zeigen. Dass sie die Diskussion mit Öffentlichkeit, mit NGOs, Politikern und Medien führen. Dass sie die richtige Balance zwischen Vertraulichkeit zu Politikern und Transparenz finden. Dass sie nicht länger zulassen, dass die alten Schwarz-Weiß-Muster weiter bedient werden.

Umso wichtiger, dass dies im öffentlichen Diskurs zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sichtbar wird.

### **Was Smart Lobbying ausmacht**

Smart Lobbying ist ganz einfach. Es ist die Idee, sich als Unternehmen die eigenen Interessen bewusst zu machen und diese in die öffentliche Debatte einzubringen. Es ist der Gedanke, dass sich unsere Gesellschaft im Wandel befindet und diese Veränderungen umso besser bewältigen wird, je sachlicher wir Fragestellungen und Lösungen debattieren können. Sachlich bedeutet, mit Blick auf morgen, mit Blick auf die notwendigen Veränderungen, einem Verständnis dafür, dass sich Gesellschaft längst nicht mehr im abgeschlossenen nationalen Rahmen abspielt.

Es ist die Idee, dass sich Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft darüber streiten und austauschen, wie man die notwendigen Dinge richtig tut. Und sich dann auf die sinnvollen Maßnahmen verständigt. Das heißt mit Maß und Ziel mit einem realistischen Blick von Aufwand und Ertrag.

Smart Lobbying ist ein Ansatz, Lobbying mit Überzeugung und Haltung zu betreiben. Mit persönlicher Verantwortung für das Unternehmen, sein Umfeld, seine Beschäftigten und das Gemeinwohl. Smart Lobbying bedarf der Offenlegung persönlicher Überzeugungen, der Kunst, unterschiedliche Sichtweisen auszusprechen und stehen zu lassen, der Kunst, zu verhandeln und produktive Kompromisse zu schließen.

Smart Lobbying bedarf Menschen in Wirtschaft und Politik, die zu dem stehen, was sie vertreten. Auch wenn es in der öffentlichen Meinung gerade nicht angesagt ist. Smart Lobbying ist ein Ansatz, über Themen, Ziele, Maßnahmen und mögliche Ergebnisse zu reden. Und damit die oftmals zu einfache Polarisierung zwischen Politik und Zivilgesellschaft auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite aufzuheben.

Smart Lobbying ist ein Ansatz, auch als Lobbyist die Unternehmensinteressen ins Verhältnis zu gesellschaftlichen Interessen zu bringen und am anstehenden gesellschaftlichen Veränderungsprozess mitzuwirken.

Smart Lobbying ist notwendig. Weil eine Gesellschaft ohne eine leistungsfähige Wirtschaft nicht funktioniert. Aber umgekehrt auch, weil eine Wirtschaft ihre Leistungskraft nur in einer offenen und vorurteilsfreien Gesellschaft entfalten kann. Ihre Innovationskraft auch aus einer streitbaren Gesellschaft bezieht.

Was richtig ist, darüber lohnt sich zu streiten. Im Detail, face to face, auf der Suche nach Abwägung und Präzision.

Nikolaus Huss, 02.06.2021

## Das KovarHuss Angebot

Wir arbeiten auf Basis transparenter Corporate Governance-Richtlinien und mit einer gesellschaftsbezogenen Smart-Lobbying-Orientierung.

### Die wichtigsten Smart-Lobbying Bausteine

**Bestandsaufnahme:** Smart Lobbying setzt auf rationalen Interessensausgleich und die Bildung von Vertrauen, das auf Respekt, Transparenz und Verlässlichkeit beruht. Arena-Analysen und langjährige Erfahrung bilden die Grundlage für maßgeschneiderte Lobbyingprogramme für Unternehmen.

**Positionsbestimmung:** Mit welchen Werten tritt das Unternehmen an? Welche Ziele und Märkte verfolgt es? Wo hält das Unternehmen besondere Angebote für die Politik und Zivilgesellschaft bereit? Wo ist mit Konflikten zu rechnen? Wo ist es notwendig, konfliktbereite Partner zu gewinnen?

**Strategieentwicklung:** Welche Ziele sind mit welchen Maßnahmen in welcher Zeit zu erreichen? Gibt es einen Plan B? Wie nehmen wir Zukunftsszenarien wahr, welche Ausweichstrategien gibt es? An welchen Wegmarken? Wann sollte die Strategie überprüft und gegebenenfalls revidiert werden? Welche Mitstreiter können wir finden.

**Umsetzung:** Mit wem wollen wir sprechen? Welche Gesprächspartner sind vertrauenswürdig, auch wenn die Themen schwierig werden? Auf wen kann man sich verlassen? Mit welchen Kontrahenten sollten wir uns auseinandersetzen? Wo sind öffentliche Auseinandersetzungen angesagt? Smart Lobbying setzt auch auf die offene Diskussion kontroverser Positionen. Neben vertrauensbildenden Gesprächen betrachten wir die Arbeit mit kontroversen Positionspapieren als ein wichtiges Mittel, um Nachdenken im öffentlichen Raum, gesellschaftliches Change Management zu ermöglichen.

Die offene Arbeit mit NGOs, die Nutzung von Social Networks, Blogs etc. sind für uns selbstverständlicher Bestandteil unserer Arbeit.

**Überprüfung und Feinjustierung:** Wurden die Ziele und Meilensteine erreicht? Müssen Korrekturen in der Erwartungshaltung vorgenommen, Ziele adjustiert, Maßnahmen angepasst werden?

**Haltung und Transparenz:** Wir machen Lobbying mit Haltung. Unternehmen sind für uns Teil eines auszubalancierenden Machtdreiecks von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Durch Transparenz, die Verpflichtung auf klare, schriftlich niedergelegte Regeln schaffen wir Vertrauen, auch wenn in Sachfragen unterschiedliche Meinungen bestehen. Der Wert unserer Arbeit misst sich in substanziellen Ergebnissen für Unternehmen und Gesellschaft.

## **Unsere Leistungen**

- Strategieworkshops
- Arena-Analysen/Themenfeldanalysen/Stakeholder Analysen
- Szenariendiskussionen
- Strategieentwicklung
- Strategiecoaching
- Konfliktmoderationen
- Öffentliche Stakeholderprozesse
- Entwicklung von Corporate Governance Richtlinien
- Lobbying

**KovarHuss Policy Advisors** wurde 2011 von Andreas Kovar und Nikolaus Huss gegründet. KovarHuss in **Berlin** ist Mitglied der Public Affairs-Alliance, die **mit Büros in Brüssel** (eacongroup), **Wien** (Kovar & Partners) und **Zürich-Bern** (MC&P Mueller Consulting & Partner) direkt vertreten sind. Die Alliance arbeitet auf Basis einer gemeinsam erarbeiteten Governance-Richtlinie.

**Kontakt und V.i.S.d.P:**

Nikolaus Huss  
KovarHuss GmbH  
Kreuzbergstr. 28  
10965 Berlin  
030/767 71830  
office@kovarhuss.de  
www.kovarhuss.de