

Zur Zukunftsfähigkeit deutscher Industrieverbände

Die Sicht von Verbänden und Unternehmen zur Anpassung an neue Herausforderungen

WORKSHOP

6. Juni 2017, 14:00h

Verbändewandel entlang etablierter Pfade?

Einschätzungen und offene Fragen

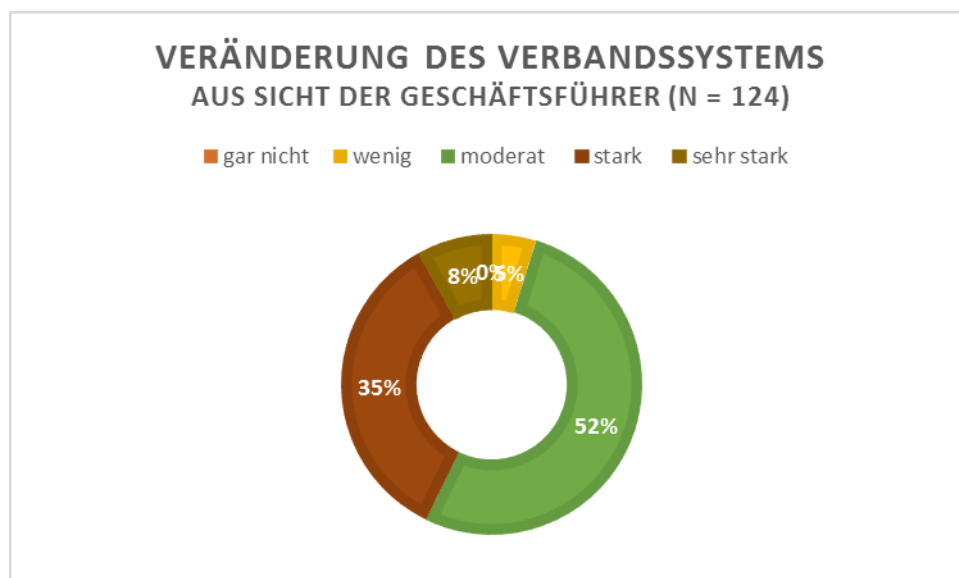
Beate Kohler-Koch

1. Kontinuität oder Wandel: Die Zukunft des industriellen Verbandssystems¹

Es ist unumstritten, dass das Verbändesystem nicht bleibt wie es ist. Aber über die Reichweite der Veränderung gehen die Meinungen auseinander.

Mehrheitlich wird eine moderate Veränderung erwartet, aber immerhin rund 44% **der Verbände** (genau 43,5%) erwartet eine **starke bzw. sehr starke Veränderung**.

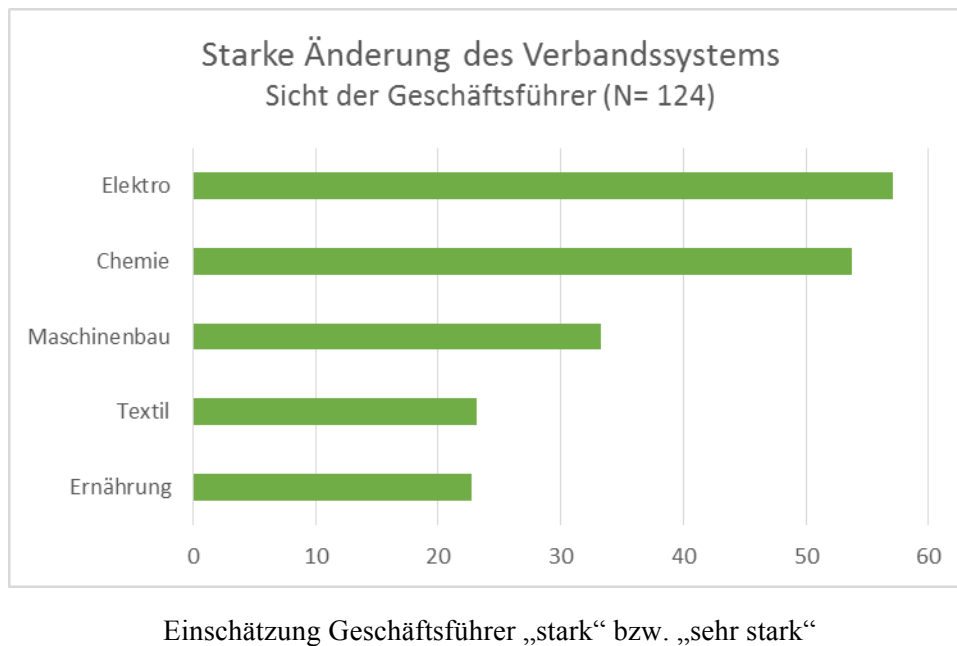
Abb. 1



¹ Im Bericht Tabelle C13, S. 118.

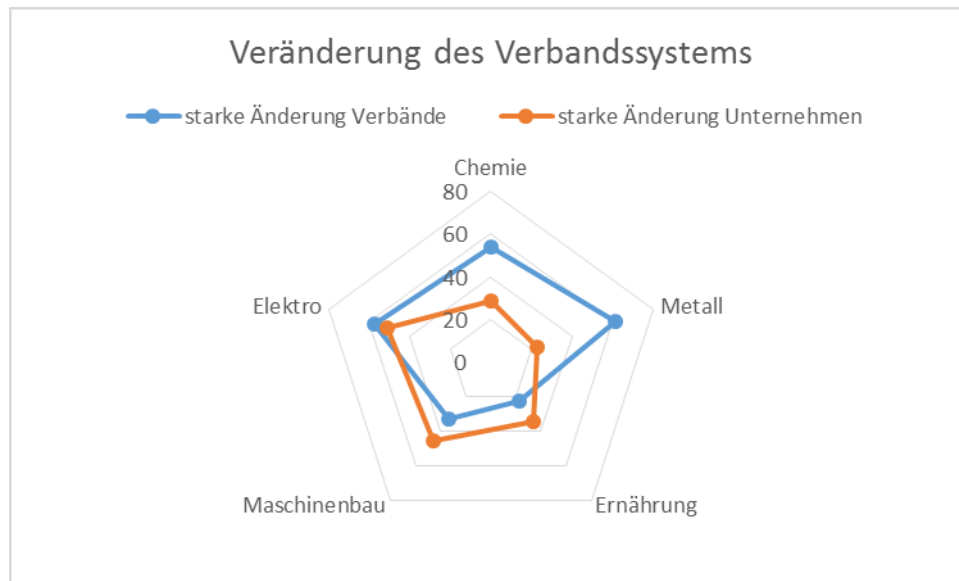
Die Frage nach der Veränderung des Verbandssystems war zwar allgemein formuliert, doch es ist anzunehmen, dass sie mit Blick auf die eigene Branche beantwortet wurde. Insofern ist die Aufschlüsselung der Antworten nach Branchen von Interesse. In der Tat **variieren sie nach Branchen**: bei Elektro und Chemie überwiegt deutlich die Einschätzung einer starken Veränderung.

Abb. 2



Die Unternehmen teilen die Einschätzung der Verbandsgeschäftsführer, dass das Verbändesystem nicht so bleiben wird, wie es ist, aber sie erwarten generell eine höhere Stabilität. Deutlich ist das bei Chemie und Metall, eine kleine Diskrepanz gibt es auch bei Elektro. In den Branchen Ernährung und Maschinenbau setzen die **Unternehmen** auf etwas mehr Veränderung.

Abb.3



Einschätzung „starke“ und „sehr starke“ Veränderung

Erklärung für die Branchenvariationen:

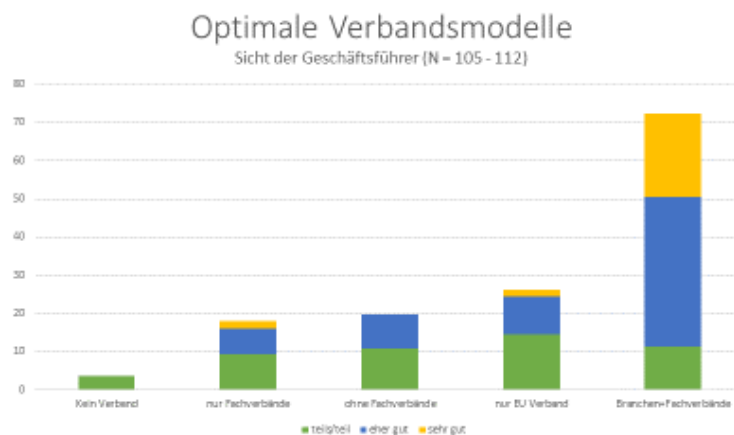
1. Es ist naheliegend zu erwarten, dass wirtschaftliche Kontextänderungen ein wichtiger Faktor sind:
 - a. So ist zu fragen, ob hier die These zutrifft, dass technologischer Wandel zu einer Veränderung von Geschäftsmodellen und einer Ausweitung der Produktpalette führt, was dann die Branchenidentität der Unternehmen beeinflusst; dafür sprechen die überdurchschnittlich hohen Werte bei Elektro (57,1%) und Chemie (53,8%)
2. Eine andere Erklärung setzt bei den **Verbänden** selbst an:
 - a. So haben einige Branchen ihr Verbandssystem z. B. durch Fusionen in den letzten 10 / 20 Jahren umfangreich reorganisiert und wenn dieser Prozess als weitgehend abgeschlossen eingeschätzt wird, erwartet man nur noch moderate Veränderungen (Ernährung 22,7% Textil 23,1%). Ein anderer Fall ist, wenn die Reorganisation des Verbandes nicht als starker Einschnitt in die Organisationsstruktur empfunden wird (Maschinenbau 33,3%).
 - b. Dagegen gibt es Branchen, in denen offensichtlich noch Fusionsprozesse zu erwarten sind bzw. der Verband selbst eine Reorganisation auf die Fahnen geschrieben hat. Dies würde die höheren Werte bei Metall (61,1%) und Elektro (57,1%) erklären.

2. Orientierung an Modellen²

Die Frage ist nun, welche Vorstellungen mit der Annahme einer starken oder gar sehr starken Veränderung des Verbandssystems verbunden sind. Wenn es um Organisationsstrukturen geht, ist eine gewisse status quo Orientierung zu erwarten. Trotzdem haben wir gefragt, ob es – unabhängig von der derzeitigen Verbandsstruktur – alternative Verbandsmodelle gibt, um den Bedürfnissen und Eigenschaften der eigenen Branche gerecht zu werden.

- Wie zu erwarten bevorzugt die ganz überwiegende Mehrheit die eigenen gewachsenen Verbandsstrukturen. Das Modell „*Spezialisierte Fachverbände und ein zugehöriger Branchenverband*“ (bzw. „*Branchenverband mit starker Fachverbandsgliederung*“ bei VDMA und ZVEI) ist attraktiver als alle anderen.

Abb. 4



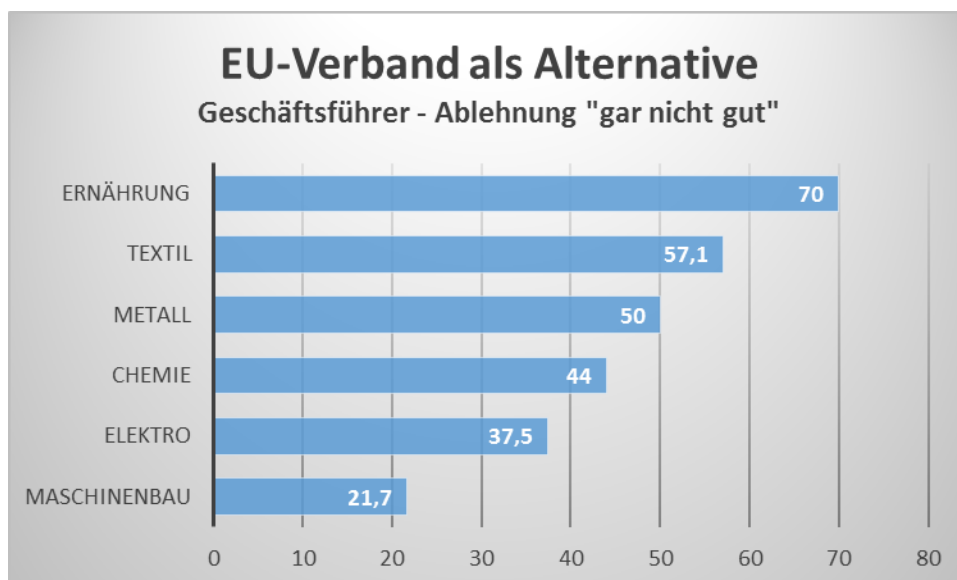
- Radikale Alternativen wie der **Verzicht auf Verbände** („*Unternehmen können selbst aktiv werden – Verbände als Dauereinrichtungen sind unnötig*“) oder ein **pluralistisches Verbandssystem** nach US-

² Zu den Branchenunterschieden siehe Bericht Tab. C14, S. 119-121.

amerikanischem Muster („Spezialisierte Verbände ohne übergreifenden Zusammenschluss“) finden keine oder nur geringe Unterstützung.³

- Auch das **BITKOM Modell** („Nur ein großer Verband für die Branche ohne Fachverbände“) stößt insgesamt auf wenig Gegenliebe, allerdings mit gewissen Variationen (von 0% bis 16%) zwischen den Branchen.⁴
- Unter dem Gesichtspunkt einer zunehmenden Europäisierung der Verbandstätigkeit ist die Einstellung zu einem **EU-Verband** von besonderem Interesse („Anstelle nationaler Verbände: ein EU- Verband mit Unternehmensmitgliedschaften“). Hier ist die Meinung sehr geteilt: In einigen Branchen – ganz deutlich bei Ernährung, mehrheitlich bei Textil und Metall - wird das Modell vehement abgelehnt („gar nicht gut“).

Abb. 5

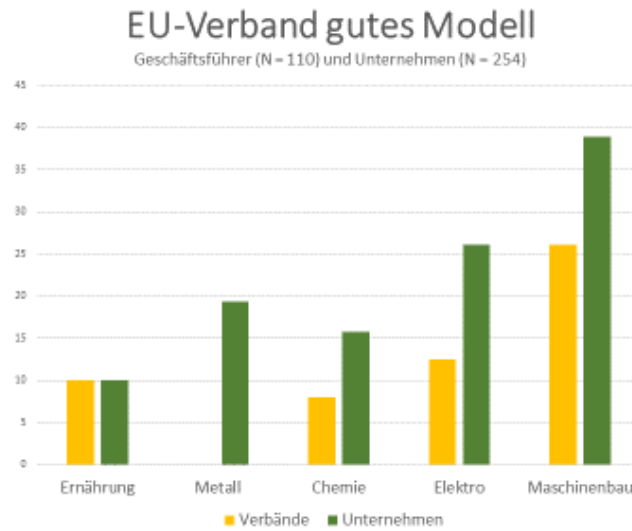


Prüft man, wer sich für die Option eines EU-Verbandes ausspricht, dann zeigt sich, dass dies meist weniger als ein Drittel der Befragten ist und dass die Unternehmen sich deutlich positiver (Ausnahme Ernährung) als die Verbandsgeschäftsführer äußern.

³ Direktes Unternehmenslobbying: Geschäftsführer 0%; Unternehmen „eher gut“ Chemie und Elektro 2%, Metall 3%; Pluralismus zwischen 0% bei Textil und 11,8% bei Metall; Unternehmen zwischen 3% Chemie und 13% Metall.

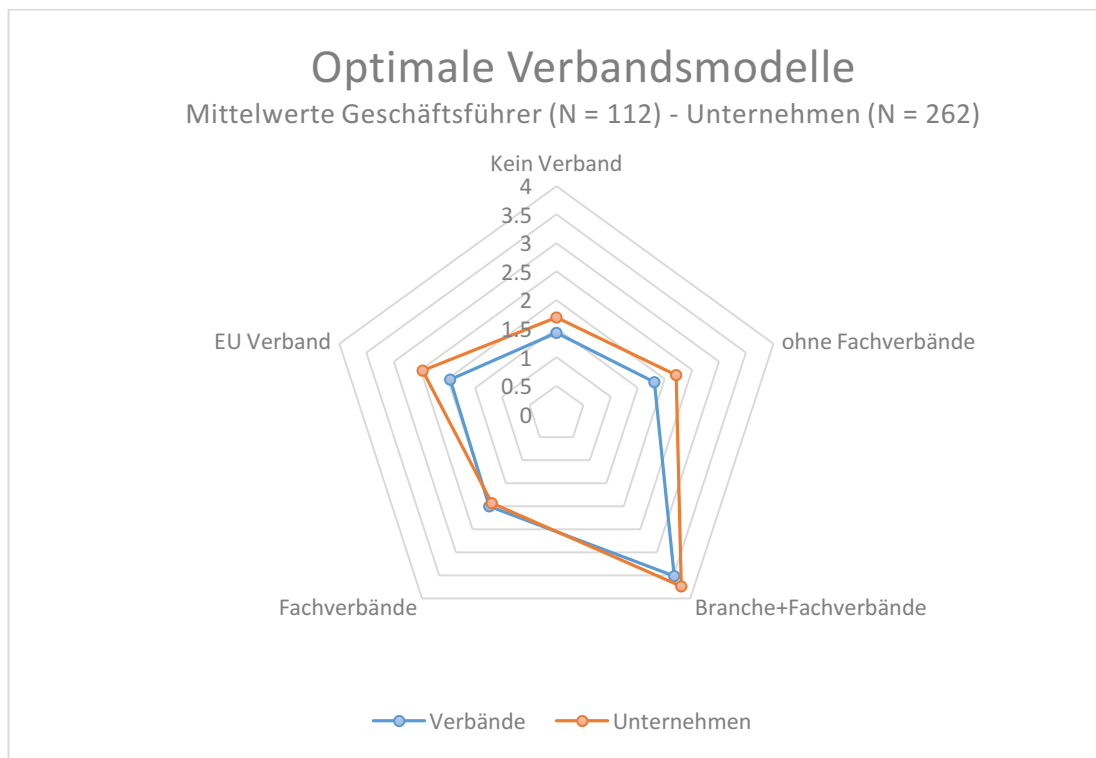
⁴ Die Einschätzung gut reicht von 0% (Geschäftsführer, 11% Unternehmen) bei Ernährung bis zu 16% bei Chemie (Geschäftsführer und Unternehmen).

Abb. 6



Nimmt man die gesamte Bandbreite der alternativen Modelle in den Blick, so zeigen unsere Daten, dass die Unternehmen tendentiell etwas offener für Alternativen sind als die Geschäftsführer (Mittelwertvergleich).

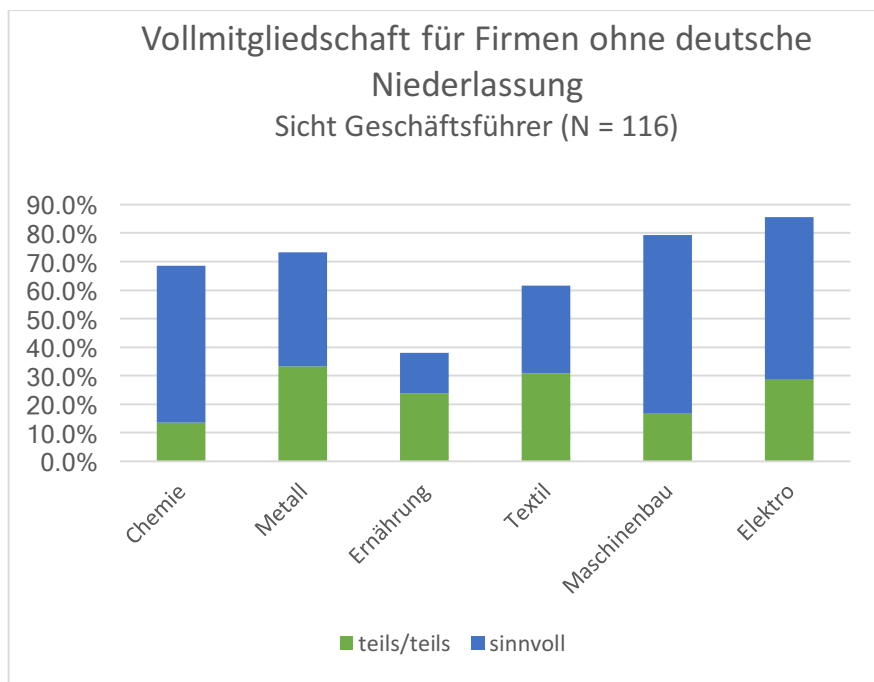
Abb. 7



3. Wie stellen sich die Verbände auf die Veränderungen ein?⁵

Die Frage nach den Strategien, die Ihr Verband verfolgen soll, um seine Zukunft zu sichern, enthielt auch eine Europäisierungsoption, nämlich die „Vollmitgliedschaft für Unternehmen ohne deutsche Niederlassung (zu ermöglichen“. Aus Sicht der Geschäftsführer eine gute oder doch zumindest eine erwägenswerte Strategie, die jedoch unter den Unternehmen auf Vorbehalt stößt (mehrheitlich Einschätzung als teils/teils oder nicht sinnvoll). Ernährung nimmt eine Sonderstellung ein, die wir uns mit den spezifischen Marktstrukturen erklären.

Abb. 8



Die Europäisierung der Mitgliedschaft ist insgesamt betrachtet allerdings nur eine nachgeordnete Option.⁶ (siehe Anhang Abb. A1)

Die bevorzugten Strategien für die Erhaltung der Zukunftsfähigkeit sind:

- Der Ausbau der Dienstleistungen gegen Bezahlung

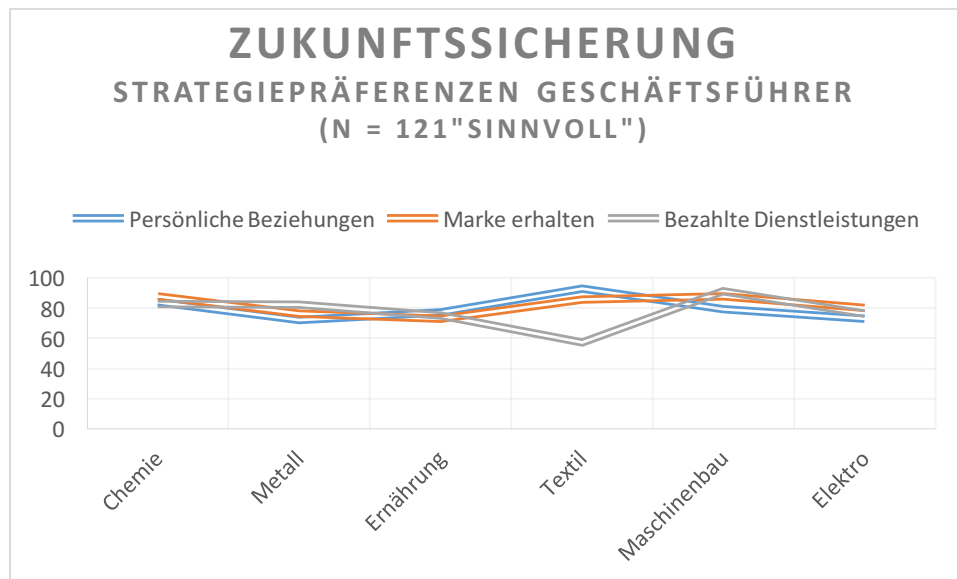
⁵ Zu den Branchenunterschieden siehe Bericht Tabelle B 15, S. 91-93 bzw. C 17, S. 130-134.

⁶ Siehe Bericht Abb. 9, S. 14.

- Die „Marke“ des Verbandes bei Reformen erhalten
- Durch persönliche Beziehungen die Mitgliederbindung stärken

Hier herrscht unter den Geschäftsführern volle Einmütigkeit quer durch die Branchen.

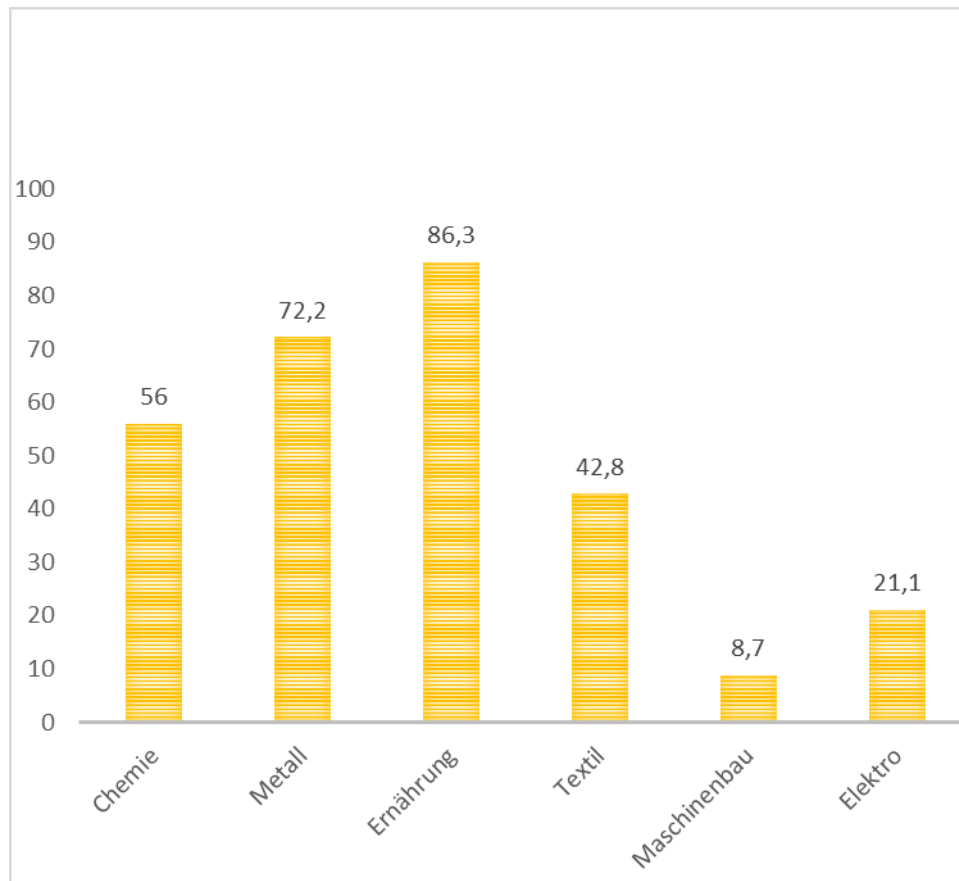
Abb. 9



(Differenzen sind erst erkennbar, wenn man die Kategorie „sehr sinnvoll“ vergleicht. So z. B. für die Option „Pflege persönlicher Beziehungen“, siehe Anhang Abb. A2)

Deutliche Branchenunterschiede sieht man dagegen bei den Voten für einen „schlanken Verband, konzentriert auf Interessenvertretung“.

Abb. 10



(Allerdings sind die Unternehmen von Elektro und Maschinenbau der Idee eines schlanken Verbandes nicht so abgeneigt. Siehe Anhang Abb. A3)

Gerade die sehr ausgeprägten Präferenzunterschiede in Bezug auf den „schlanken Verband“ und die gegenläufige Präferenz für die Ausweitung bezahlter Dienstleistungen (siehe Anhang Abb. A4) verweist auf einen ganz entscheidenden Faktor für die Auswahl der Zukunftsstrategien hin:

Verbände passen sich an die Veränderungen ihrer Umwelt an, aber die Anpassung geschieht unter Berücksichtigung

- a. der eigenen Handlungskapazitäten und
- b. der Organisationsidentitäten der Verbände.

Wie eben demonstriert ist es für alle Verbände (und zwar für Geschäftsführer und Mitgliedsunternehmen gleichermaßen) wichtig, die „Marke“ des Verbandes bei allfälligen Reformen zu erhalten. Doch was heißt das? Diesem Phänomen ist Herr Fuchs auf der Spur, der leider wegen Krankheit heute nicht teilnehmen kann.

Die Grundidee ist einfach und in der Unternehmensforschung wohl bekannt: Organisationen entwickeln ein je eigenes Verständnis von den ihnen adäquaten

Organisationszielen, den gültigen Normen und Regeln ihres Handelns. Auch Verbände haben ein ausgeprägtes Verständnis wofür sie „stehen“. Über alle Gemeinsamkeiten hinweg, die durch die klassischen Verbandsfunktionen definiert werden, hat jeder Verband ein eigenes Profil. Verbände erwerben über Jahrzehnte hinweg ein bestimmtes Ansehen, eine Identität, die durch Zuschreibung von außen und durch das Handeln des Verbandes entsteht und zudem durch gezielte Pflege und gelegentliche Anstrengungen zur Veränderung bewusst geformt wird. Die Marke des Verbandes ist auf der einen Seite eine Vorgabe, die manchmal Grenzen für Veränderungen setzt, auf der anderen Seite ein Pfund, mit dem man wuchern kann, um Entwicklungen in eine gewünschte Richtung zu lenken.

Uns interessiert – und hierfür sollen noch etliche Interviews geführt werden -, wie die Verbände ihre eigene Marke definieren, wie sich ihr spezifisches Markenkennzeichen über die Jahre hinweg verändert hat und welche Markenanpassung aus ihrer Sicht für die Zukunft Erfolg verspricht.

Zu unserer Orientierung haben wir ein Raster entwickelt, das Idealtypen abbildet. Es sind „**Idealtypen**“ und kein Verband wird einem dieser Typen genau entsprechen.

Trotzdem erwarten wir, dass diese Typisierung uns hilft, ein deutlich konturiertes Bild der komplexen Verbandslandschaft zu zeichnen. Wichtiger noch, wir wollen erklären können, welche Bedingungen die Herausbildung des einen oder anderen Verbandstyps begünstigen und unter welchen Kontextveränderungen ein Wandel zu erwarten ist.

Abb. 11: Typen von Organisationsidentitäten

Typen	Kernfunktion
Advokat	Politisches Lobbying, Öffentlichkeitsarbeit
Wegbereiter	Zukunftsstrategien für die Branche entwickeln, Innovationsförderung durch PPP
Dienstleister	Informationsversorgung und gezielte Beratung, Normung und Standardisierung
Bewahrer („Traditionalist“)	Vernetzung Fachausbildung und -fortbildung

Fazit

Auf der Grundlage unserer Daten ist erkennbar, dass die deutschen Industrieverbände mit Veränderungen ihres Verbandssystems rechnen und dass die Geschäftsführer dafür sensibler sind als die Unternehmen. Man erwartet, dass eine zunehmende Europäisierung der Verbandsarbeit auch mit Strukturveränderungen einhergehen wird. Die Einschätzungen lassen auf Präferenzunterschiede zwischen Geschäftsführung und Unternehmen schließen, die ein gewisses Konfliktpotential in sich bergen.

Anhang
Ergänzende Folien

Abb. A1 Strategien der Zukunftssicherung



Abb. A2 Beziehungen sehr sinnvoll

Differenzen sind erst erkennbar, wenn man die Kategorie „sehr sinnvoll“ vergleicht. So z. B. für die Option „Pflege persönlicher Beziehungen“:

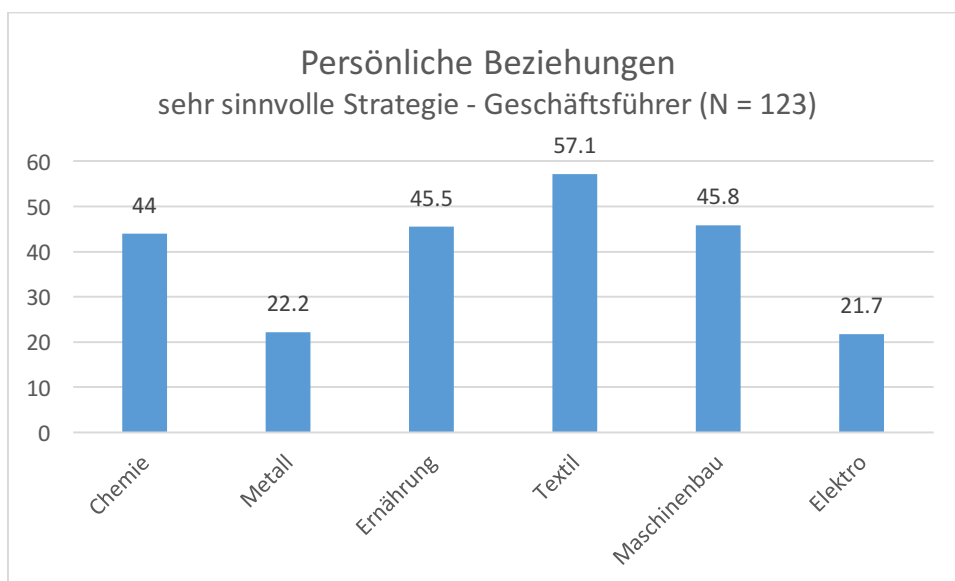
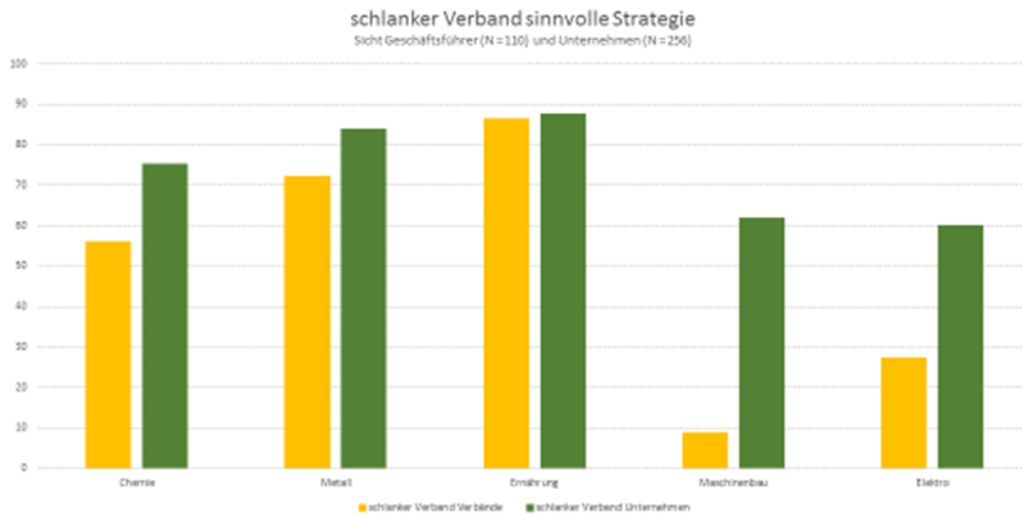


Abb. A3 schlanker Verband Vergleich Verbände - Unternehmen

Schlanker Verband



Die gegenläufige Wertschätzung von Dienstleistungen – auch wenn es hier um bezahlte Dienstleistungen geht – bestätigt, dass es sich hier um Verbände mit deutlich unterschiedlichen Präferenzen handelt.

Abb. A4 Vergleich schlanker Verband/bezahlte Dienstleistungen

Strategiepräferenz schlanker Verband / bezahlte Dienstleistungen Geschäftsführer (N = 121)

