

Universität Mannheim
Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung – MZES



Beate Kohler-Koch
David Friedrich, Sebastian Fuchs, Christine Quittkat

Die Re-Organisation wirtschaftlicher Interessen

Die Sicht von Verbänden und Unternehmen zur Anpassung an neue Herausforderungen – ein Datenbericht

Studie zur Zukunftsfähigkeit deutscher Industrieverbände an der Universität Mannheim, gefördert von der Fritz-Thyssen-Stiftung und dem Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES), Mannheim, März 2017

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	5
1. DIE AUSSAGEN DER INDUSTRIEVERBÄNDE AUF EINEN BLICK	7
Herausforderungen und Antworten	7
Die Optimierung der Interessenvertretung	9
Rolle, Funktion und Leistung der Verbände in der Zukunft	11
Zukunftssicherung der Verbände	13
Fazit	15
2. DIE VERBÄNDE UND IHRE BRANCHEN IM VERGLEICH: GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE	16
Beurteilung der Kontextbedingungen	17
<i>Herausforderungen</i>	17
<i>Industriefreundlichkeit der Politik</i>	18
<i>Öffentliches Ansehen des Verbandes</i>	19
Beitrag der Verbände zur Bewältigung der Herausforderungen	20
<i>Prioritäten in den Aufgaben</i>	20
<i>Strategien der Interessensvertretung</i>	21
Das Rollenbild der Zukunft	24
Veränderungen in Bezug auf das Verbandssystem und die Verbände	25
<i>Verbandsfunktionen</i>	26
<i>Verbandsleistungen</i>	26
Strategien zur Zukunftssicherung und die Vorstellung von einem optimalen Verbandsmodell	28
<i>Handlungsstrategien</i>	28
<i>Modelle</i>	29
Fazit	30

3. VERBÄNDE UND UNTERNEHMEN IM VERGLEICH	32
Kontextbedingungen	32
Übereinstimmungen und Unterschiede: Herausforderungen	34
<i>Herausforderungen und ihre Bearbeitung im Gesamtvergleich</i>	35
<i>Abweichungen vom Gesamtbild: die Präferenzen der Branchen</i>	37
<i>Branchen mit niedrigem und hohem Dissens</i>	38
Interessenvertretung aus Sicht der Verbände und Unternehmen	39
<i>Die Wahrnehmung der Politik</i>	39
<i>Strategien der nationalen Interessendurchsetzung</i>	40
<i>Vertretung von Industrieinteressen auf EU-Ebene</i>	41
<i>Internationale Interessenvertretung</i>	41
Einschätzung der Verbandsarbeit	43
<i>Beurteilung der Zusammenarbeit</i>	43
Verbleib im Verband	46
Veränderungen und Anpassungsstrategien der Verbände	46
<i>Veränderung des deutschen Verbandssystems</i>	47
<i>Veränderte Rolle der Verbände</i>	47
Verbandsfunktionen in Zukunft	47
Verbandsleistungen in Zukunft	49
Strategien zur Zukunftssicherung	51
Präferenz für Verbandsmodelle	54
Fazit	56
ANHANG A	57
ANHANG B	68
ANHANG C	94

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Herausforderungen	7
Abb. 2: Aufgaben – Antworten auf Herausforderungen	8
Abb. 3: Interessenvertretung in Deutschland	9
Abb. 4: Interessenvertretung in der EU	10
Abb. 5: Internationalisierung	10
Abb. 6: Funktionen	12
Abb. 7: Leistungen	12
Abb. 8: Veränderung des Verbandssystems	13
Abb. 9: Zukunftsstrategien	14
Abb. 10: Organisationsmodelle	15
Abb. 11: Herausforderungen in den Branchen	18
Abb. 12: Industriefreundlichkeit der Politik	19
Abb. 13: Ansehen des Verbands	19
Abb. 14: Interessenvertretung in Deutschland – Branchen	22
Abb. 15: Interessenvertretung in der EU – Branchen	23
Abb. 16: Akteursrolle und Internationalisierung	25
Abb. 17: Leistungen im Branchenvergleich	27
Abb. 18: Vollmitgliedschaft ohne deutsche Niederlassung	29
Abb. 19: Präferenz „Schlanker Verband“ im Branchenvergleich	30
Abb. 20: Kontaktfrequenz Unternehmen zu Verbänden	33
Abb. 21: Zufriedenheit mit dem Verband	33
Abb. 22 Herausforderungen – Vergleich Verbände und Unternehmen	34
Abb. 23: Interessenvertretung in Deutschland – Vergleich Verbände und Unternehmen	40
Abb. 24: Internationalisierung – Vergleich Unternehmen und Verbände	42
Abb. 25: Zusammenarbeit in den Verbänden	44
Abb. 26: Verbleib im Verband	46
Abb. 27: Ausbau Dienstleistungsangebot gegen Bezahlung	53
Abb. 28: Verbandsmodelle – Präferenzen von Unternehmen und Verbänden im Vergleich	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rücklauf der Umfrage „Zukunftsfähigkeit deutscher Industrieverbände“	5
Tabelle 2: Anzahl der Umfrageteilnehmer (Verbände und Mitgliedsunternehmen) nach Branche	6
Tabelle 3: Bearbeitung der Herausforderungen – Verbände und Unternehmen	36
Tabelle 4: Übereinstimmungen und Abweichungen in der Wertschätzung künftiger Leistungen zwischen Verbänden und Unternehmen	49

Einleitung

Wir präsentieren hier die ersten Ergebnisse einer Studie zur **Zukunftsfähigkeit deutscher Industrieverbände**. Sie beruhen auf einer 2016 durchgeführten Online-Befragung¹ der Branchen-, Fach- und Landesverbände² sowie ausgewählter Mitgliedsunternehmen in sechs Industriebranchen: Chemie, Elektro, Ernährung, Maschinenbau, Metall und Textil.³ Der Auswertung liegen die Antworten von 127 Verbandsgeschäftsführern und 280 Unternehmen zugrunde.

Tabelle 1: Rücklauf der Umfrage „Zukunftsfähigkeit deutscher Industrieverbände“

Geschäftsführer	N	Teilnehmer N	Rücklaufquote
Branchenverbände	6	6	100 %
Fachverbände	97	79	81 %
Landesverbände	42	27	64 %
Weitere Verbände ⁴	41	15	37 %
Gesamt	186	127	68 %

¹ Es wurde ein einheitlicher Fragebogen verwendet, der bei einigen Formulierungen an die Besonderheiten der Verbandsorganisation in den Branchen Elektro sowie Maschinenbau angepasst wurde. Dies wird an den entsprechenden Stellen im Text kenntlich gemacht.

² In unserer Studie verwenden wir die Bezeichnung Branchenverband für Verbände, die einen umfassenden Industriebereich umfassen wie der VCI für Chemie oder BVE für Ernährung, und die Bezeichnung Fachverbände für alle Verbände, die einen engeren Industriezweig repräsentieren, unabhängig davon, ob es rechtlich eigenständige Organisationen sind oder nicht.

³ Zur besseren Lesbarkeit wird eine verkürzte Benennung der Branchen verwendet: Chemie und Pharma (Chemie), Elektrotechnik und Elektronik (Elektro), Lebensmittel und Getränke (Ernährung), Maschinen- und Anlagenbau (Maschinenbau), Metallverarbeitung und Metallherstellung (Metall), Textil und Bekleidung (Textil).

⁴ „Weitere Verbände“ entspricht der Klassifizierung „Sonstige Industrien“ in Oeckl, Taschenbuch des öffentlichen Lebens und bezeichnet Industrieverbände, die keine Anbindung an den BDI haben. Es wurden nur Verbände ausgewählt, die den hier untersuchten Industriebranchen eindeutig zuzuordnen sind. In der Auswertung der Antworten der Verbände wurden sie bei der Auswertung der jeweiligen Branchen entsprechend berücksichtigt.

Tabelle 2: Anzahl der Umfrageteilnehmer (Verbände und Mitgliedsunternehmen) nach Branche

Branchen	Häufigkeit Verbände	Prozentuale Verteilung der Verbände nach Branchen	Häufigkeit Unternehmen	Prozentuale Verteilung der Unternehmen nach Branchen
Chemie	26	20,47 %	106	37,86 %
Metall	18	14,17 %	36	12,86 %
Ernährung	23	18,11 %	51	18,21 %
Textil	14	11,02 %	--*	--
Maschinenbau	25	19,69 %	36	12,86 %
Elektro	21	16,54 %	51	18,21 %
Gesamt	127	100,00 %	280	100,00 %

*Wegen zu geringer Teilnahmezahl nicht berücksichtigt

Gefragt wurde nach

- + den Herausforderungen für die jeweiligen Industriezweige und dem Beitrag der Verbände zu ihrer Bewältigung
- + der Industriefreundlichkeit der Politik
- + der Optimierung der Interessensvertretung auf nationaler, europäischer und globaler Ebene
- + dem Wandel in der Rolle der Verbände und im Verbandssystem insgesamt
- + den Präferenzen in Bezug auf künftige Funktionen und Leistungen der Verbände
- + Strategien der Zukunftssicherung
- + Ansehen der Verbände und Zufriedenheit mit der Verbandsarbeit

Kapitel 1 gibt einen kurzen Gesamtüberblick der Einschätzungen der Verbände ohne weitere Differenzierung nach Branchen. **Kapitel 2** geht auf die Branchenspezifischen Unterschiede im Meinungsbild der Verbände ein. **Kapitel 3** vergleicht detailliert die Auffassungen von Verbandsgeschäftsführern und Unternehmen insgesamt und nach Branchen getrennt.⁵

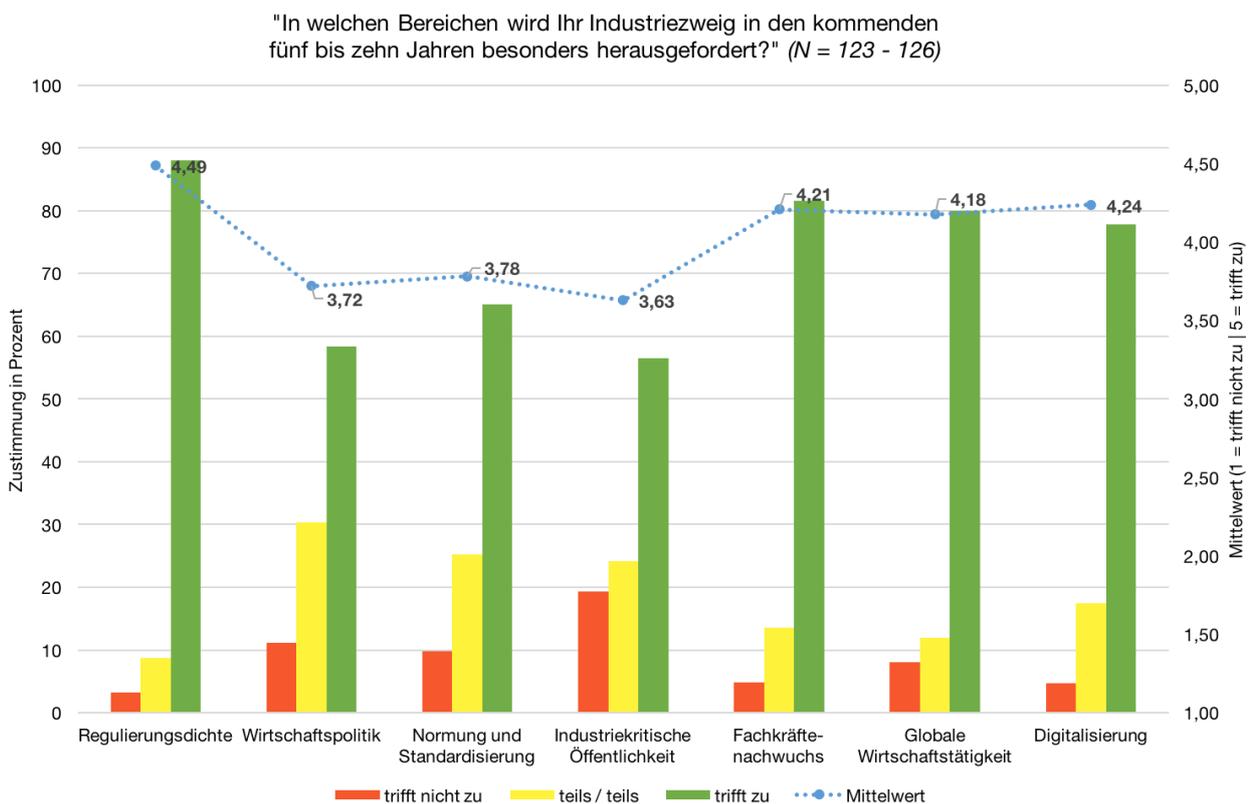
⁵ In diesem Vergleich konnte Textil wegen der zu geringen Anzahl teilnehmender Unternehmen nicht berücksichtigt werden.

1. Die Aussagen der Industrieverbände auf einen Blick

Herausforderungen und Antworten

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen eindrücklich, dass die Verbände große **Herausforderungen** auf die deutsche Industrie zukommen sehen. Dabei gibt es nur leichte Abstufungen nach Themen (Abb.1). Im Vordergrund steht die Regulierungsdichte, die von deutlich über 80 Prozent der Befragten als Herausforderung genannt wird, dicht gefolgt von den Themen Digitalisierung, Fachkräftenachwuchs und globale Wirtschaftstätigkeit. Dagegen nennen nur etwa 60 Prozent der Verbandsgeschäftsführer Normung und Standardisierung, die Wirtschaftspolitik und eine industiekritische Öffentlichkeit als Herausforderung.

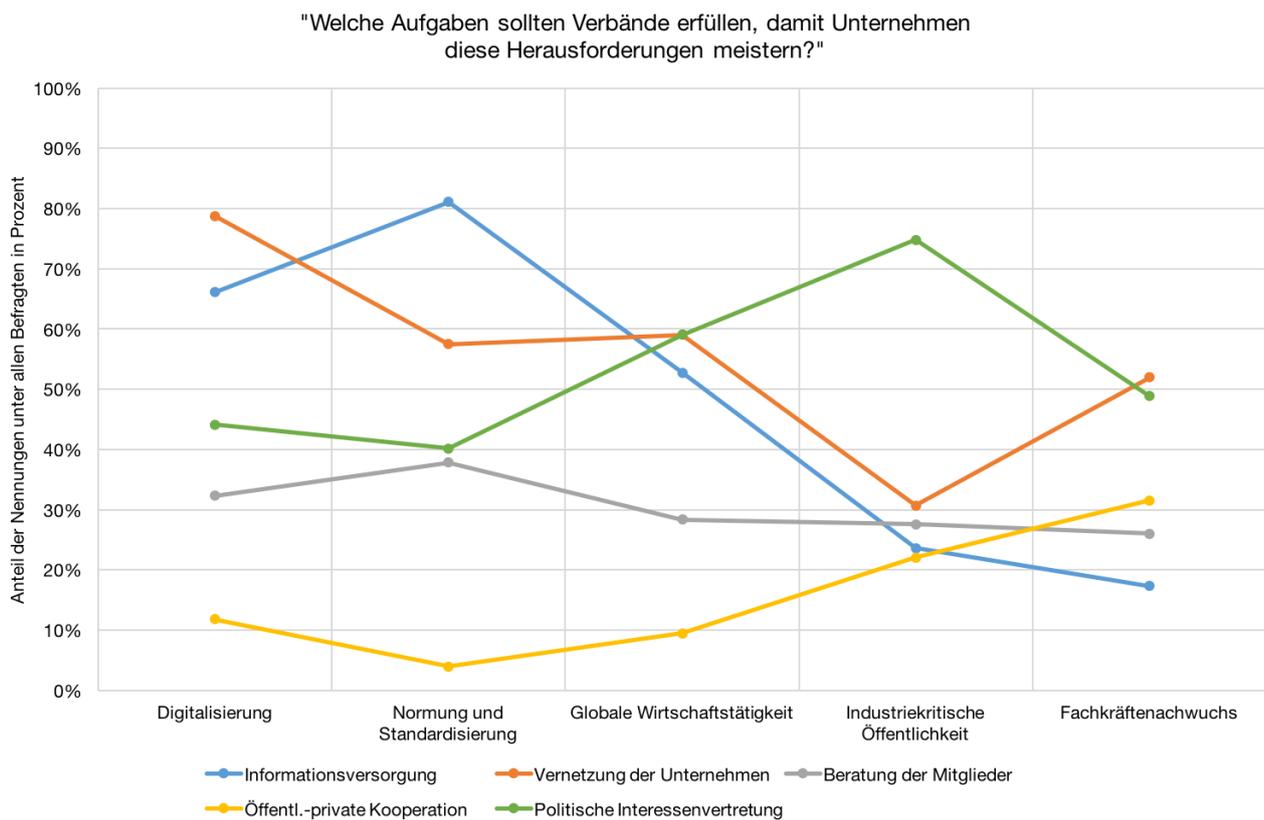
Abb. 1: Herausforderungen (vgl. Tab. A1 im Anhang)



In den Antworten auf die offene Frage nach Herausforderungen wird immer wieder die Belastung durch wachsende Regulierung und Bürokratie unterstrichen. Auch die Probleme einer kritischen Öffentlichkeit und eines wachsenden Einflusses der NGOs über die sozialen Medien werden zusätzlich thematisiert. In Verbindung mit der internationalen Wirtschaftstätigkeit steht die Sorge um Einschränkungen des freien Warenverkehrs und um die Zukunft der EU im Vordergrund. Als weitere Herausforderungen werden in fast allen Branchen Kostendruck, Konzentration und die Veränderung der Wertschöpfungsketten in Verbindung mit der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle genannt. Zwei weitere wichtige Themen sind Energie und Rohstoffe.

Bezüglich der **Aufgaben**, die Verbände erfüllen sollen, um Unternehmen den Umgang mit diesen Herausforderungen zu erleichtern, sind eindeutige Präferenzen erkennbar. Besonderer Wert wird auf Erfahrungsaustausch und die Vernetzung zwischen den Unternehmen gelegt. Bei fast allen Herausforderungen messen die Verbände der Vernetzung erkennbar mehr Gewicht zu als der politischen Interessenvertretung. Die rückt allerdings beim Thema kritische Öffentlichkeit in den Vordergrund. Die Informationsversorgung der Mitglieder hat einen hohen Stellenwert, wenn es um Normung und Standardisierung, Digitalisierung und die globale Wirtschaftstätigkeit geht. Das Angebot einer umfangreicheren Beratung für Mitglieder fällt dahinter zurück. Mit Abstand am wenigsten Wert wird auf die öffentlich-private Kooperation gelegt.

Abb. 2: Aufgaben – Antworten auf Herausforderungen (vgl. Tab. A2 im Anhang)

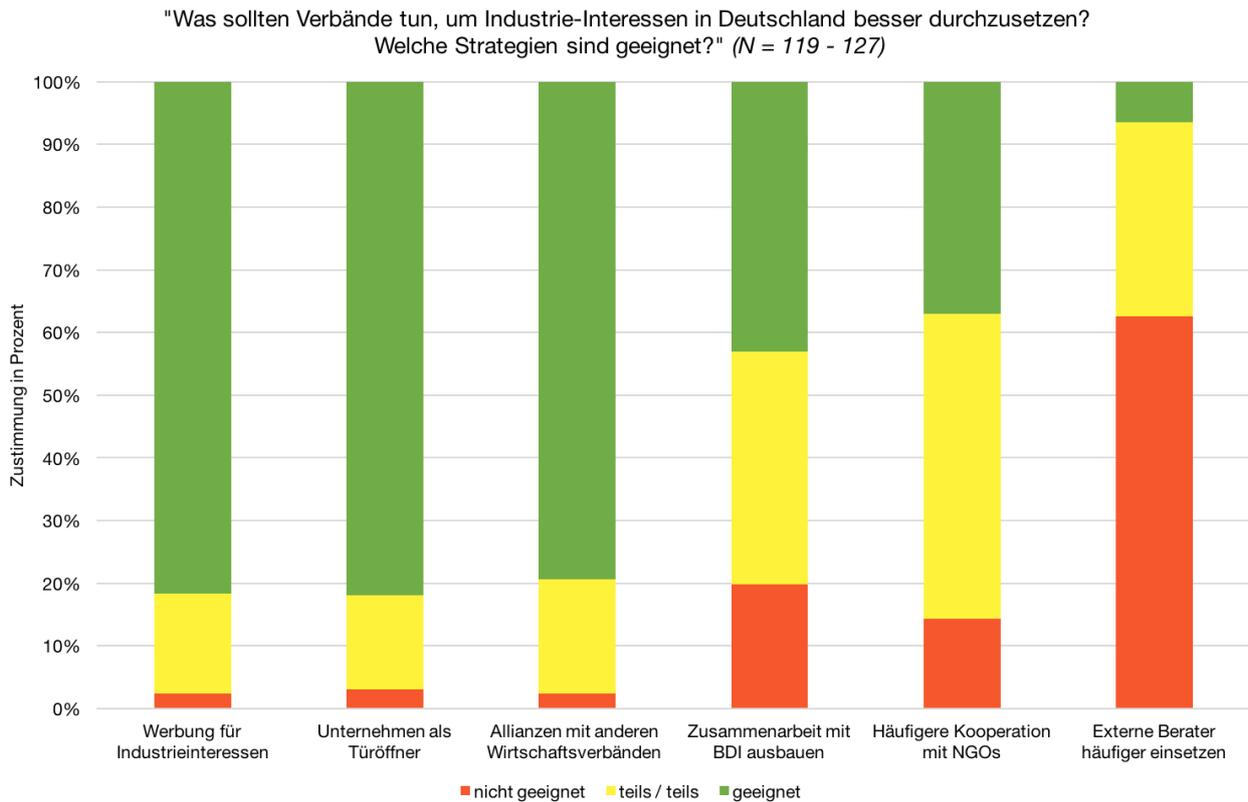


Das Schaubild (Abb. 2) lässt erkennen, dass die Gewichtung der einzelnen Aufgaben nach Themenfeldern variiert. Darauf wird ausführlicher eingegangen, wenn die Unterschiede zwischen den Branchen (Kapitel 2) und zwischen Verbänden und Unternehmen (Kapitel 3) behandelt werden.

Die Optimierung der Interessenvertretung

Die Frage nach der optimalen Strategie zur Durchsetzung von Industrieinteressen stellt sich im deutschen, europäischen und globalen Umfeld jeweils anders. In Bezug auf eine bessere **nationale Interessenvertretung** setzen alle Verbände auf drei der genannten Optionen: Sie wollen in der Öffentlichkeit nachdrücklich für Industrieinteressen werben, verstärkt Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden schließen und die Zugangsmöglichkeiten von Unternehmen zur Politik vermehrt nutzen. Deutlich weniger Verbände bauen auf einen Ausbau der Zusammenarbeit mit dem BDI oder eine häufigere Kooperation mit NGOs und nur sehr wenige von ihnen möchten externe Berater einsetzen (Abb. 3).

Abb. 3: Interessenvertretung in Deutschland (vgl. Tab. A4 im Anhang)



¶ Die Verbände setzen auf Allianzen untereinander, weniger auf Zusammenarbeit mit dem BDI, Beratern oder NGOs

Auch auf EU Ebene verspricht man sich wenig von der Einbeziehung von Beratern (Abb.4). Für alle Verbände ist die Zusammenarbeit mit anderen Verbänden die beste Strategie, um **Industrieinteressen in der europäischen Politik** erfolgreich durchzusetzen. Man setzt vor allem auf den Ausbau der Mitarbeit im europäischen Verband und auf die Zusammenarbeit mit Verbänden der eigenen Branche aus anderen EU Ländern. Augenscheinlich profitiert der BDI von dieser ausgeprägten Neigung zur Verbandszusammenarbeit wenig, denn im Schnitt votiert nur ein Drittel der Verbände für eine vermehrte Kooperation mit dem BDI. Hier wird zu prüfen sein, wie stark branchenspezifische Bedingungen die Bewertung beeinflussen (siehe Kapitel 2). Auch bei der Frage nach der Übernahme der Geschäftsführung eines europäischen Verbandes, der Brüsseler

Vertretung eines Fachverbandes oder der zentralen Koordinierung der europapolitischen Positionen in einer Europaabteilung ist zu erwarten, dass sich deutliche Unterschiede zwischen den Branchen zeigen.

Abb. 4: Interessenvertretung in der EU (vgl. Tab. A5 im Anhang)

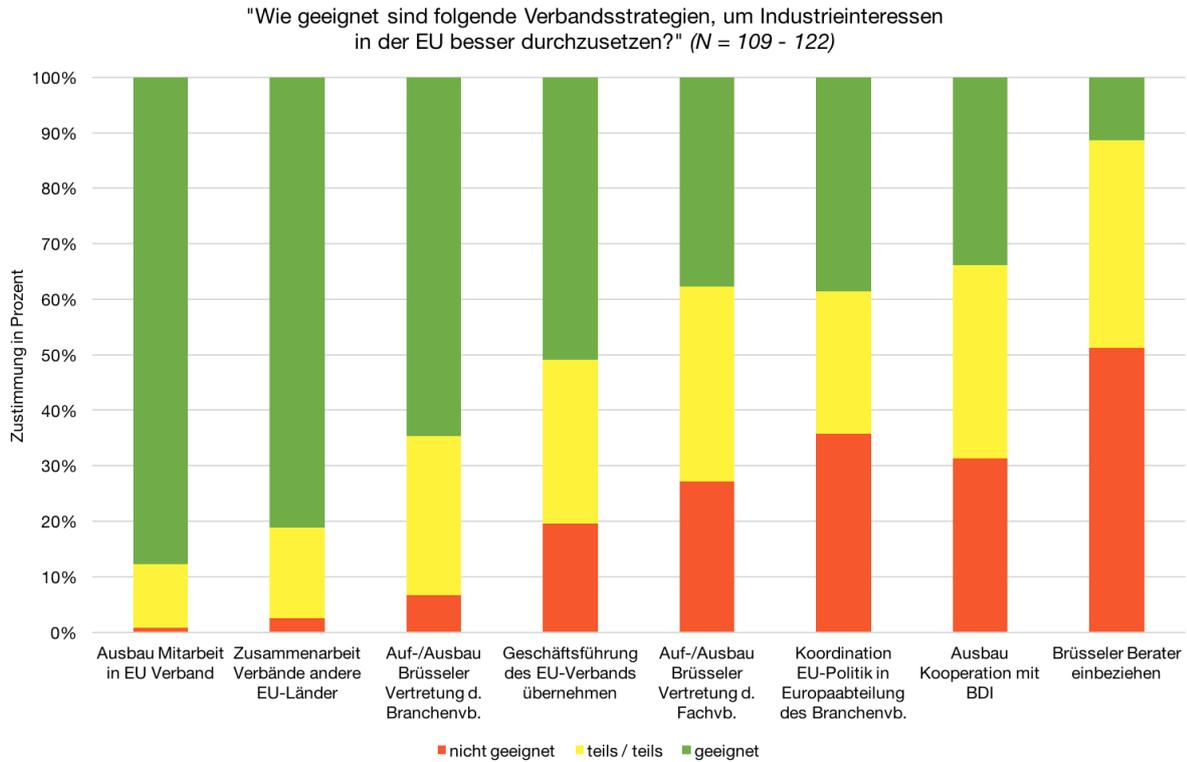
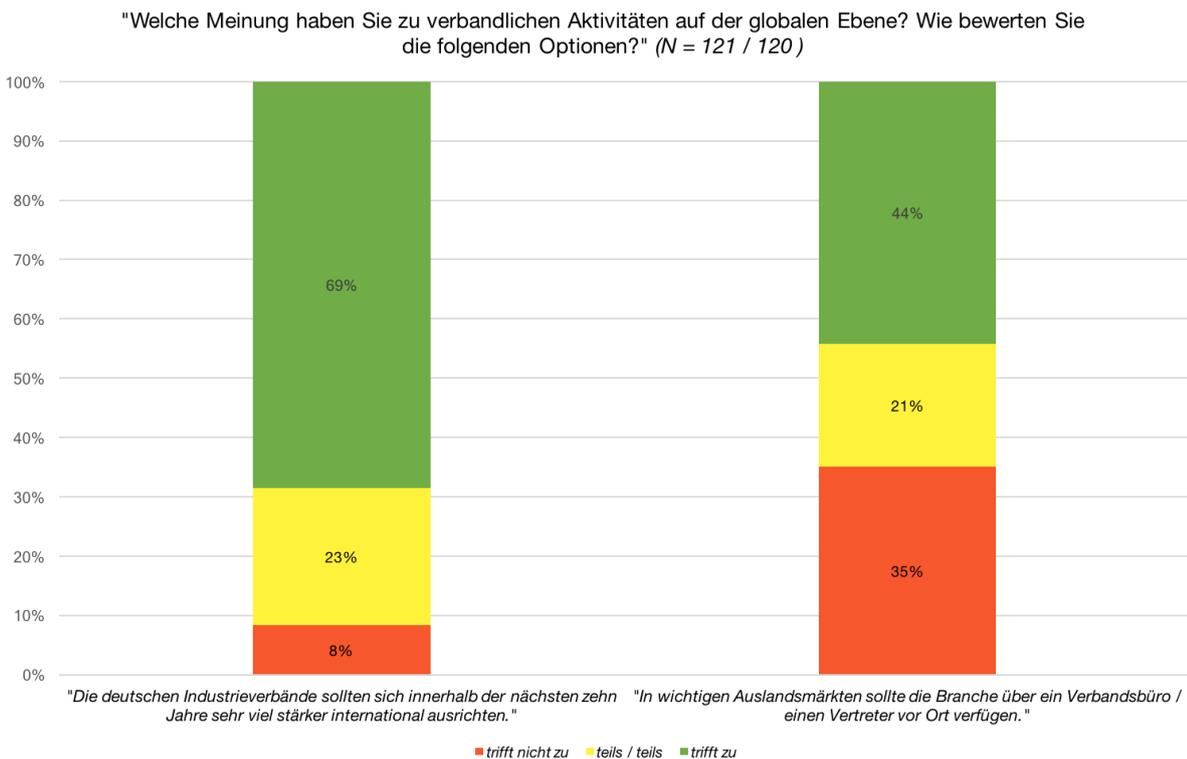


Abb.

5: Internationalisierung (vgl. Tab. A6 im Anhang)



Wenn es um die verbandlichen **Aktivitäten auf globaler Ebene** geht, spricht sich die Mehrheit der Geschäftsführer für eine stärkere internationale Ausrichtung aus. Man ist aber geteilter Meinung, ob dies mit einer eigenen Präsenz in wichtigen Auslandsmärkten verbunden sein sollte oder nicht. Nimmt man alle Branchen zusammen, so befürworten dies 44 Prozent der Verbände und 35 Prozent lehnen es ab (siehe Abb. 5).

Rolle, Funktion und Leistung der Verbände in der Zukunft

Die eigene Rollenzuschreibung verdeutlicht die Erwartung der Verbände, dass in Zukunft noch mehr als in der Gegenwart die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten der deutschen **Industrie von der europäischen und internationalen Politik geprägt** sein werden. Dementsprechend sehen sich sehr viel mehr Verbände in zehn Jahren in der Rolle eines europäischen oder gar eines globalen Akteurs als heute (siehe Anhang Tabelle A8). In Kapitel 3 ist zu sehen, dass die Erwartungen der Unternehmen in einzelnen Branchen noch weit darüber hinausgehen.

Auf die Frage, wie wichtig es den Verbänden ist, in Zukunft bestimmte **Funktionen** zu erfüllen, zeigen die Antworten im Mittel nur geringe Präferenzunterschiede (Abb. 6). Erst wenn man sich auf die Bewertung „sehr wichtig“ konzentriert, werden Unterschiede auffällig. Die politische Interessenvertretung und die Informationsversorgung der Mitglieder haben Priorität.

Alle anderen Funktionen stehen dahinter zurück, auch wenn sie mehrheitlich ebenfalls hochgeschätzt werden. Das gilt für die Vernetzung und den Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen, die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und die Imagepflege der Branche ebenso wie für die Koordinierung in Fragen von Normung, Standardisierung oder Ausbildung. In Bezug auf die relativ geringe Unterstützung der Arbeitgeberfunktion wird zu prüfen sein, ob sich dahinter eine deutliche Differenzierung nach Branchen verbirgt.

Die Daten zum projizierten **Leistungsangebot** zeigt ein weniger einheitliches Meinungsbild (Abb. 7). Zum einen reichen die Zustimmungswerte von knapp 50 Prozent bis fast 90 Prozent, zum anderen gibt es neben ablehnenden Stimmen in unterschiedlicher Höhe auch eine beträchtliche Anzahl von Voten, die mit ihrer „teils/teils“ Antwort keine klare Position erkennen lassen (siehe Anhang Tabelle A14).

¶ Fachinformationen zu Technik und Regulierung sind Top im Leistungsangebot

Ohne in die Differenzierung nach Branchen einzusteigen, kann hier nur festgehalten werden, dass auch für die Zukunft Fachinformationen zu Technik und Regulierung sowie Statistiken und sonstige Brancheninformationen zum (fast) unumstrittenen Leistungsangebot gezählt werden. Alle anderen Angebote werden immerhin noch von Zweidrittel bzw. von der Hälfte der Verbandsgeschäftsführer als auch in Zukunft wichtige Aufgaben eingestuft.

Abb. 6: Funktionen (vgl. Tab. A13 im Anhang)

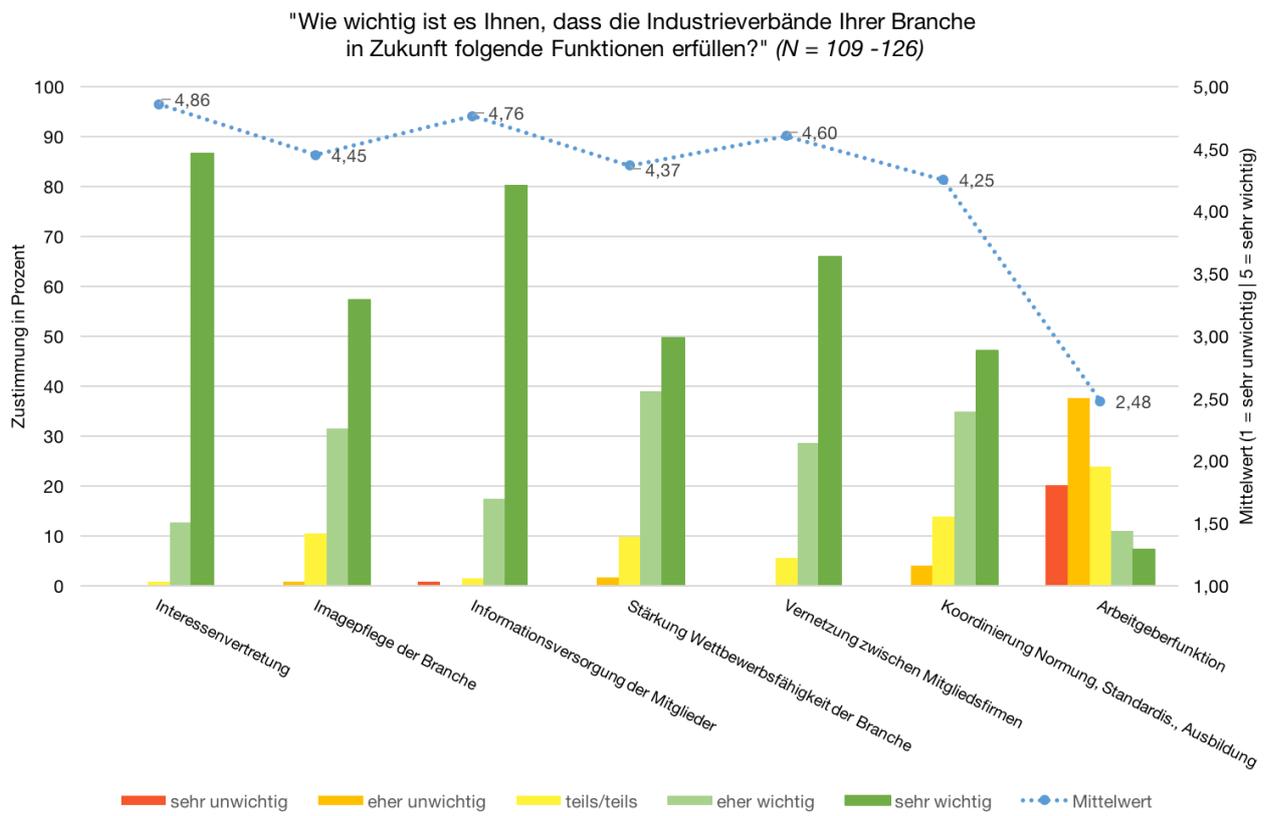
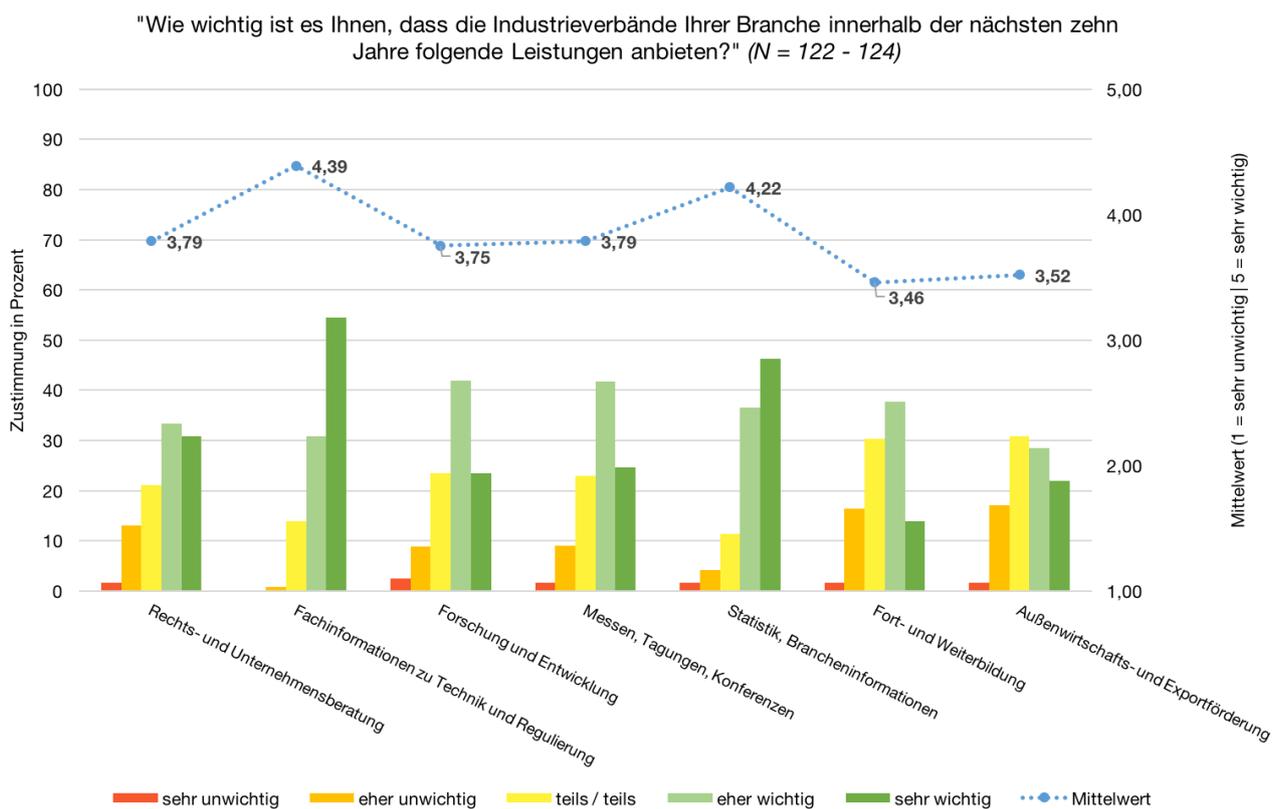


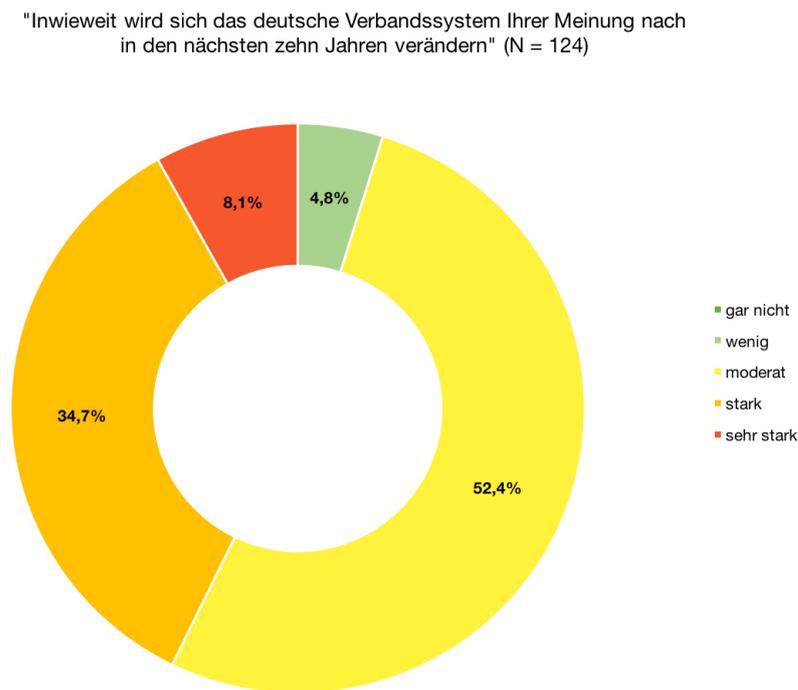
Abb. 7: Leistungen (vgl. Tab. A14 im Anhang)



Zukunftssicherung der Verbände

Zukunftssicherung ist offenkundig für alle Verbände ein Thema, wenn auch mit unterschiedlicher Dringlichkeit. Man erwartet Veränderungen und sieht übereinstimmend auch einen **Wandel des deutschen Verbandssystems** insgesamt voraus. Diesbezüglich prognostiziert rund die Hälfte der Verbände moderate Veränderungen und 43 Prozent starke bzw. sehr starke Veränderungen (Abb. 8).

Abb. 8: Veränderung des Verbandssystems (vgl. Tab. A11 im Anhang)



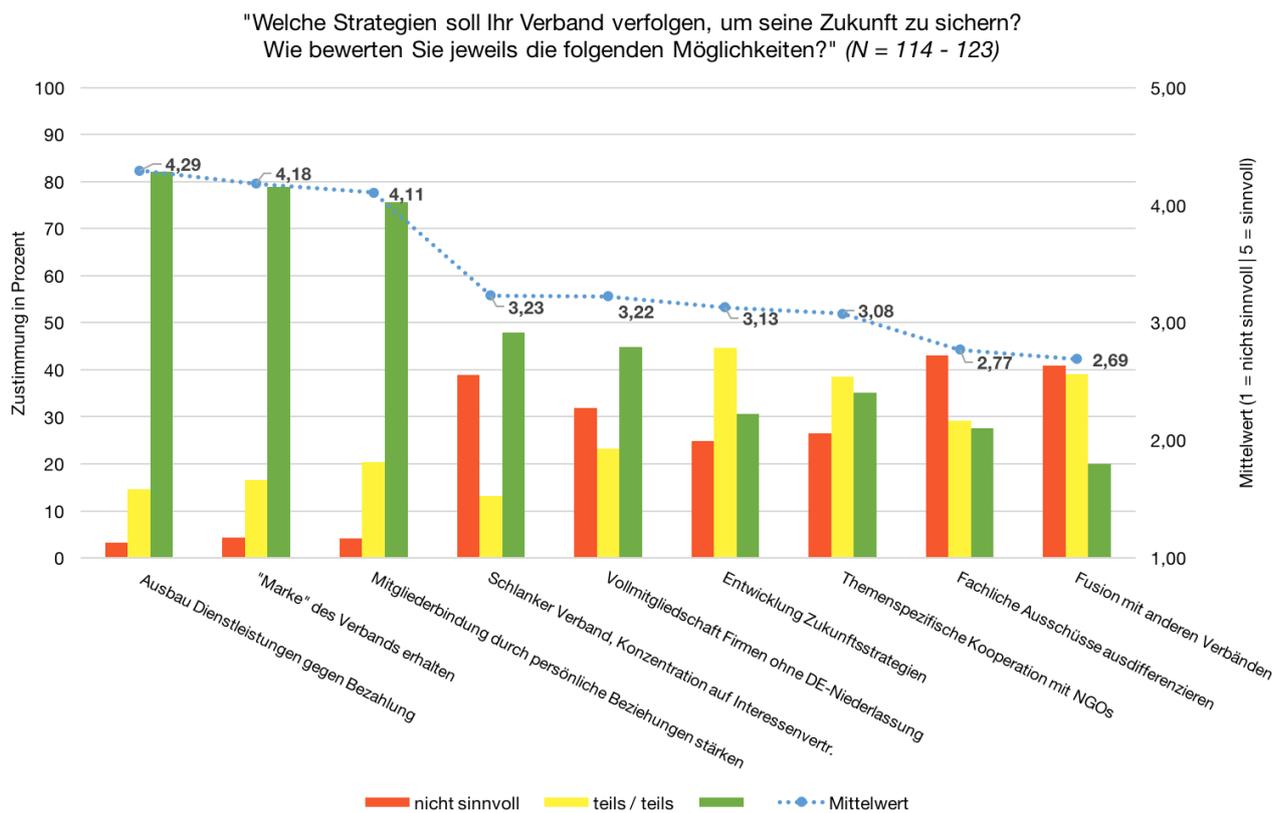
Wenn es nun um die **Zukunftssicherung der Verbände** geht, kann man nicht bei der Frage nach den zukünftigen Funktionen und Leistungen stehen bleiben, sondern muss sich auch fragen, mit welchen Strategien das Ziel erreicht werden soll und ob bestimmte Organisationsvorstellungen dabei handlungsleitend sind.

¶ Festigung der Beziehungen zu den Mitgliedern steht im Vordergrund

Die Daten belegen, dass die Festigung der Beziehungen zu den Mitgliedern im Vordergrund steht (Abb. 9; Anhang Tabelle A15). Zum einen greift man dazu auf zwei bewährte, um nicht zu sagen traditionelle Strategien zurück, nämlich durch persönliche Beziehungen die Mitgliederbindung zu stärken und über alle Reformen und Umstrukturierungen hinweg die „Marke“ des Verbandes zu erhalten. Zum anderen zeigt man hohes Interesse an einer Strategie, die in einigen Branchen von bewährten Praktiken abweicht, aber inzwischen schon von etlichen Verbänden erprobt wurde, nämlich am Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung. Dieser Weg verspricht, der Verbandsmitgliedschaft Leistungen zu bieten ohne die innerverbandliche Solidarität zu strapazieren. Mit diesen drei Vorgehensweisen soll sowohl dem rationalen Wirtschaftskalkül der Mitgliedschaft als auch ihrer sozialen Bindung an den Verband Rechnung getragen werden.

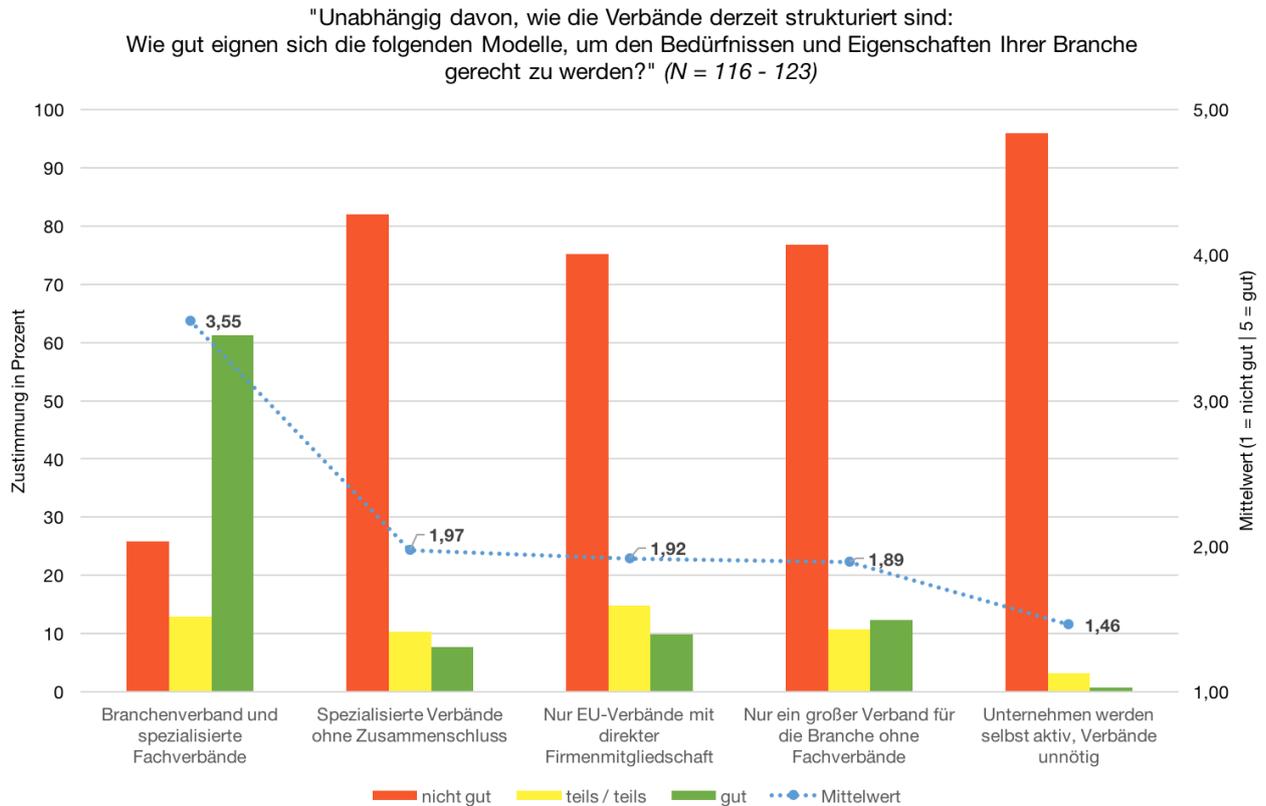
Bei allen anderen zur Wahl gestellten Strategien lassen sich keine vergleichsweise klaren Präferenzen erkennen. So stößt der Vorschlag, Strategien für die Zukunft der Branche zu entwickeln oder vermehrt themenspezifische Kooperationen mit NGOs zu suchen, auf ein gemischtes Echo, erkennbar daran, dass Verbände mehrheitlich mit „teils/teils“ antworten. Bei anderen Optionen, wie der Schaffung eines schlanken, auf die Interessenvertretung konzentrierten Verbandes oder die Einführung einer Vollmitgliedschaft für Firmen ohne Niederlassung in Deutschland, gibt es weder für die Befürworter noch für die Gegner eindeutige Mehrheiten. Es wird zu prüfen sein, ob dieses gemischte Bild bei einer Aufgliederung nach Branchen klare Konturen erhält.

Abb. 9: Zukunftsstrategien (vgl. Tab. A15 im Anhang)



Eine Neuausrichtung der Aktivitäten mag nicht immer ausreichen, um die Zukunft des Verbandes nachhaltig zu sichern. Manchmal ist eine Reorganisation unumgänglich und dann drängt sich die Frage auf, an welchen **Organisationsmodellen** man sich orientieren möchte. Gefragt, wie gut bestimmte Verbandstypen geeignet sind, um den Bedürfnissen und Eigenschaften der eigenen Branche gerecht zu werden, haben die Verbandsgeschäftsführer sich für die vertrauten Modelle entschieden (Abb. 10). Die eindeutige Präferenz gilt einem System von Fachverbänden mit einem dazugehörigen Branchenverband. Erwartungsgemäß erteilten die Befragten der Vorstellung, Unternehmen könnten selbst aktiv werden und Verbände als Dauereinrichtung seien unnötig, eine klare Absage. Auf wenig Gegenliebe stieß auch das Modell des Interessenpluralismus, d. h. eine Vielzahl spezialisierter Verbände ohne übergreifenden Zusammenschluss. Die alternative Option, nämlich ein großer Branchenverband ohne eine Ausdifferenzierung nach Fachverbänden fand nur bei einer Minderheit von rund 10 Prozent Unterstützung und ebenso wenige Verbände sprachen sich für einen europäischen Verband mit direkter Unternehmensmitgliedschaft aus (siehe Tabelle A12 im Anhang). Ob dieser Strukturkonservatismus für alle Branchen gilt und ob die Unternehmen sich an anderen Modellen orientieren, soll in den folgenden Kapiteln geprüft werden.

Abb. 10: Organisationsmodelle (vgl. Tab. A12 im Anhang)



Fazit

Verbände sehen Regulierung, Digitalisierung, Fachkräfte und Globalisierung als vorrangige, Normung und Standardisierung, Wirtschaftspolitik sowie eine kritische Öffentlichkeit als nachrangige – wenn auch nichtsdestotrotz – wichtige Herausforderungen für die Industrie an. Die hieraus und aus der wahrgenommenen zunehmenden Europäisierung bzw. Internationalisierung der Verbandsarbeit erwachsenen Anforderungen scheinen die Verbände weitgehend mit ihren etablierten Strategien (insbesondere durch Kooperation mit deutschen und europäischen Fach- und Branchenverbänden), Leistungen (Interessenvertretung und Dienstleistungen) und Strukturen (national verwurzelte Branchen- und Fachverbände) erfüllen zu wollen. Die Verbände sehen zwar starke Veränderungen voraus, erwarten aber keine disruptiven Entwicklungen.

2. Die Verbände und ihre Branchen im Vergleich: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Eine Analyse der Verbände getrennt nach Branchen ist angeraten, um den unterschiedlichen Kontextbedingungen Rechnung zu tragen. Diese sind geprägt von der Stellung der Industrie im nationalen und internationalen Wirtschaftssystem und von den Gestaltungsansprüchen der Politik. Die regulierenden Eingriffe der nationalen und der europäischen Politik beeinflussen insgesamt stark die Wirtschaftstätigkeit der Industrieunternehmen, variieren aber nach Branchen. Neben den regulierenden Eingriffen der Politik gibt es branchenspezifische wirtschaftliche und gesellschaftliche Faktoren, die von den Verbänden zu beachten sind. So prägen die Wettbewerbsfähigkeit einer Branche, die vorherrschende Unternehmensstruktur wie auch die Wichtigkeit technologischer Innovationen die Handlungsbedingungen der Verbände. Nicht zuletzt sind sie mit jeweils anderen Einstellungen von Politik und Gesellschaft konfrontiert. So stehen einige Branchen mit ihren Produkten und Produktionsverfahren unter kritischer Beobachtung der Öffentlichkeit. Dies betrifft bekanntermaßen die Chemie in Fragen der Umwelt, Ernährung in Bezug auf die Sicherung von Verbraucher- und Tierschutz und Textil beim Thema der weltweiten Gewährleistung von Sozial- und Menschenrechten. Andere Branchen, wie Metall, stehen im Schatten der öffentlichen Wahrnehmung oder können aus der Identifizierung mit dem positiv besetzten Image von Spitzentechnologie (Elektro, Maschinenbau) Nutzen ziehen. Es ist zu erwarten, dass diese Unterschiede sich in der unterschiedlichen Wahrnehmung von Herausforderungen zeigen.

¶ Wenn es um Antworten auf die Herausforderungen geht, kommen unterschiedliche Handlungsfähigkeiten zum Tragen

Wenn es um die angemessenen Antworten auf die Herausforderungen geht, kommt zusätzlich die unterschiedliche Handlungsfähigkeit der Verbände zum Tragen. Ressourcen spielen bekanntermaßen für die Funktion und Leistung von Verbänden eine entscheidende Rolle. Ebenso wichtig sind die Organisationsstrukturen. Es sollte einen Unterschied machen, ob der Branchenverband von einer Reihe selbstständiger Fachverbände getragen wird und selbst über – im Branchenvergleich – relativ geringe Ressourcen verfügt

oder ob die gesamte Branche in einem Verband gebündelt ist, bei dem die Fachverbände Organisationseinheiten des Gesamtverbandes sind, und dessen finanzielle Ausstattung alle anderen Verbände überragt.

Die branchenvergleichende Auswertung unserer Umfragedaten soll erhellen, ob und in welchem Ausmaß diese Kontextbedingungen prägend sind oder ob es zusätzliche, bislang unberücksichtigte Zusammenhänge gibt. Die Auswertung beruht auf den Antworten der Geschäftsführer aller Branchen-, Fach- und Landesverbände von Chemie, Elektro, Ernährung, Maschinenbau, Metall und Textil, die an der Befragung teilgenommen haben.

Beurteilung der Kontextbedingungen

Herausforderungen

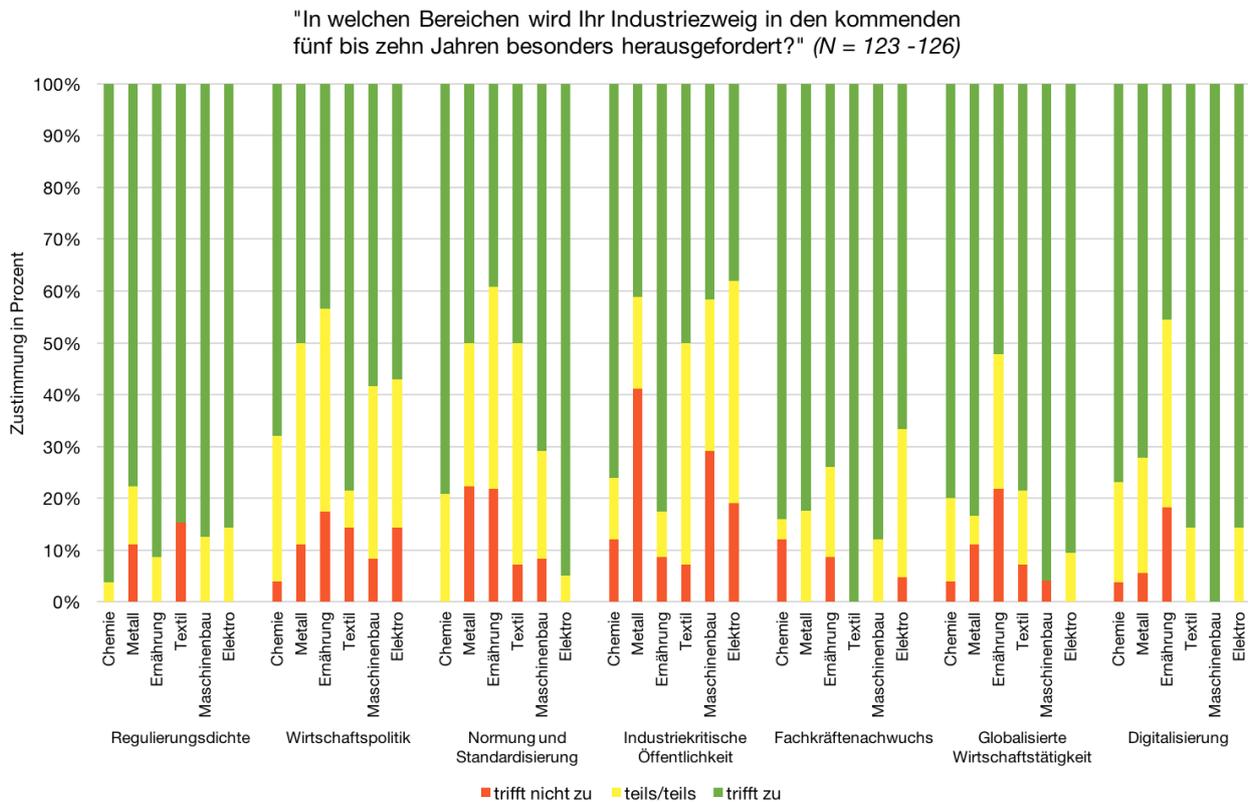
Die Gesamtanalyse hat die große Übereinstimmung beim Thema Herausforderungen offengelegt. Die Untersuchung getrennt nach Branchen bestätigt diesen Befund, zeigt aber auch einige bemerkenswerte Abweichungen (siehe Anhang Tabelle B1). Des Weiteren wird offenkundig, dass es nicht nur Unterschiede in der Intensität, sondern auch in der Vielzahl der Herausforderungen gibt, mit denen sich die Verbände bestimmter Branchen konfrontiert sehen. Bei Maschinenbau und Elektro ist das Spektrum der Herausforderungen sehr viel breiter als bei einer Branche wie Ernährung, bei der sich die wahrgenommene Herausforderung auf bestimmte Themenfelder konzentriert.

¶ Bei Maschinenbau und Elektro ist das Spektrum der Herausforderungen sehr viel breiter

Vergleicht man die Einschätzungen der Branchen nach Themen, so sieht man bei der Mehrheit der Herausforderungen einen breiten Konsens (Abb. 11). Die primäre Sorge gilt der hohen Regulierungsdichte. Weitgehend übereinstimmend werden in allen Branchen auch die Herausforderungen als drängend empfunden, die mit der industriellen Digitalisierung, der künftigen Verfügbarkeit von Fachkräften und der globalen Wirtschaftstätigkeit verbunden sind. Dagegen rückt die Wirtschaftspolitik für die Mehrheit der Verbände in den Hintergrund.

Sehr unterschiedliche Einschätzungen gibt es erwartungsgemäß beim Thema kritische Öffentlichkeit. Hier sehen sich bei Ernährung 83 Prozent und bei Chemie 76 Prozent der Verbände in besonderem Maße herausgefordert, während es bei den anderen Branchen durchschnittlich nur 43% sind. Die ebenfalls großen Einschätzungsunterschiede bei Normung und Standardisierung verweisen auf unterschiedliche Produkt- und Produktionsbedingungen der Branchen, denn hier erreicht Elektro einen Spitzenwert und auch Chemie sowie Maschinenbau liegen mit deutlichem Abstand vor den anderen Branchen (siehe Anhang Tabelle B1). Für Textil ist die Fachkräfteversorgung die alles überragende Herausforderung, denn mit der Auslagerung der Produktion in Drittländer ging ein erheblicher Teil des fachlichen Know-how verloren.

Abb. 11: Herausforderungen in den Branchen (vgl. Tab. B1 im Anhang)

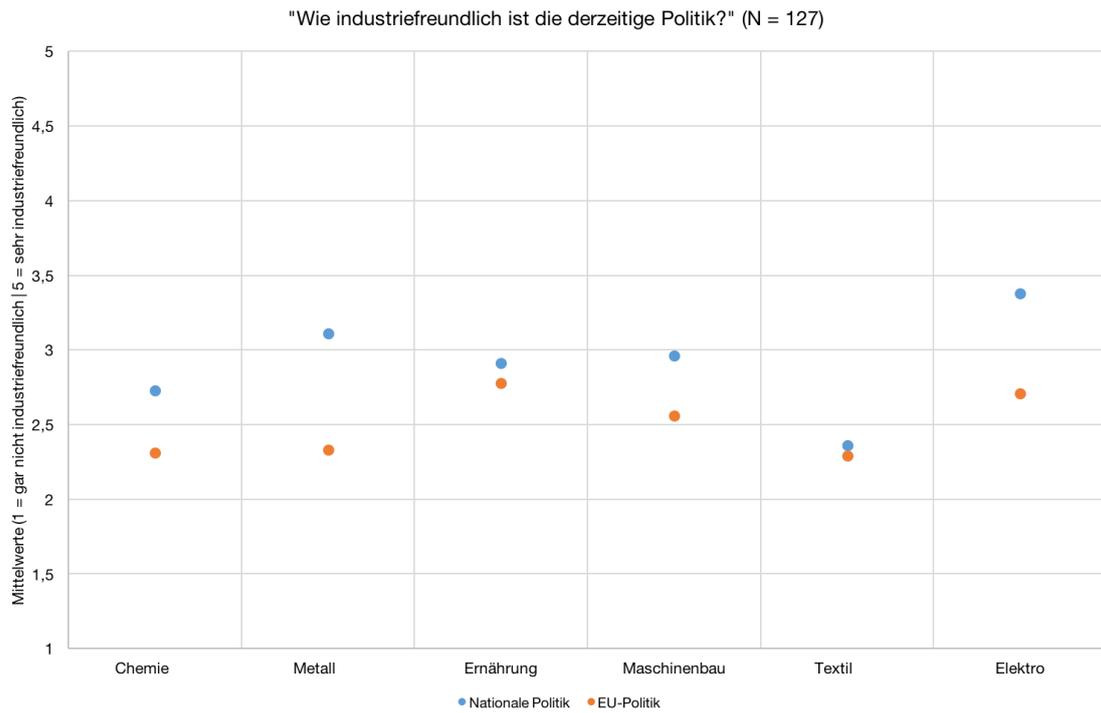


Industriefreundlichkeit der Politik

Eine Herausforderung besonderer Art ist die Einstellung der Politik. Für die Verbandsarbeit ist es entscheidend, ob sie in einem als mehr oder weniger industriefreundlich wahrgenommenem Umfeld agiert. Auffallend ist zunächst, dass die Einstufungen der **Industriefreundlichkeit der Politik** zwischen den Branchen so weit auseinanderliegen (siehe Anhang Tabelle B3). Des Weiteren ist bemerkenswert, dass die Einschätzung der EU Politik sehr viel negativer ausfällt als die der nationalen Politik und sich dabei die Unterschiede zwischen den Branchen erneut verschieben. Im nationalen Kontext überwiegt bei Chemie und vor allem ganz deutlich bei Textil die kritische Einschätzung, während Elektro als die Branche herausragt, deren Verbände fast zur Hälfte die deutsche Politik als industriefreundlich einstufen. Die Einschätzungsunterschiede verwischen sich allerdings, wenn man berücksichtigt, wie oft Verbände „teils/teils“ antworten und damit zum Ausdruck bringen, dass sie einen gemischten Eindruck haben. Statistisch signifikant bleibt aber der Unterschied von Textil und Elektro in der Einschätzung der nationalen Politik.

Gegenüber der europäischen Politik sind die Meinungen ausgeprägter und in allen Branchen deutlich negativ. Die positive Einschätzung der deutschen Politik bei Elektro halbiert sich und sinkt von 47 Prozent auf 24 Prozent. Damit liegt Elektro immer noch deutlich über den anderen Branchen, bei denen – mit Ausnahme der Ernährungsindustrie (17,4 %) – nur gerade noch jeder Zehnte eine Industriefreundlichkeit der EU erkennen kann.

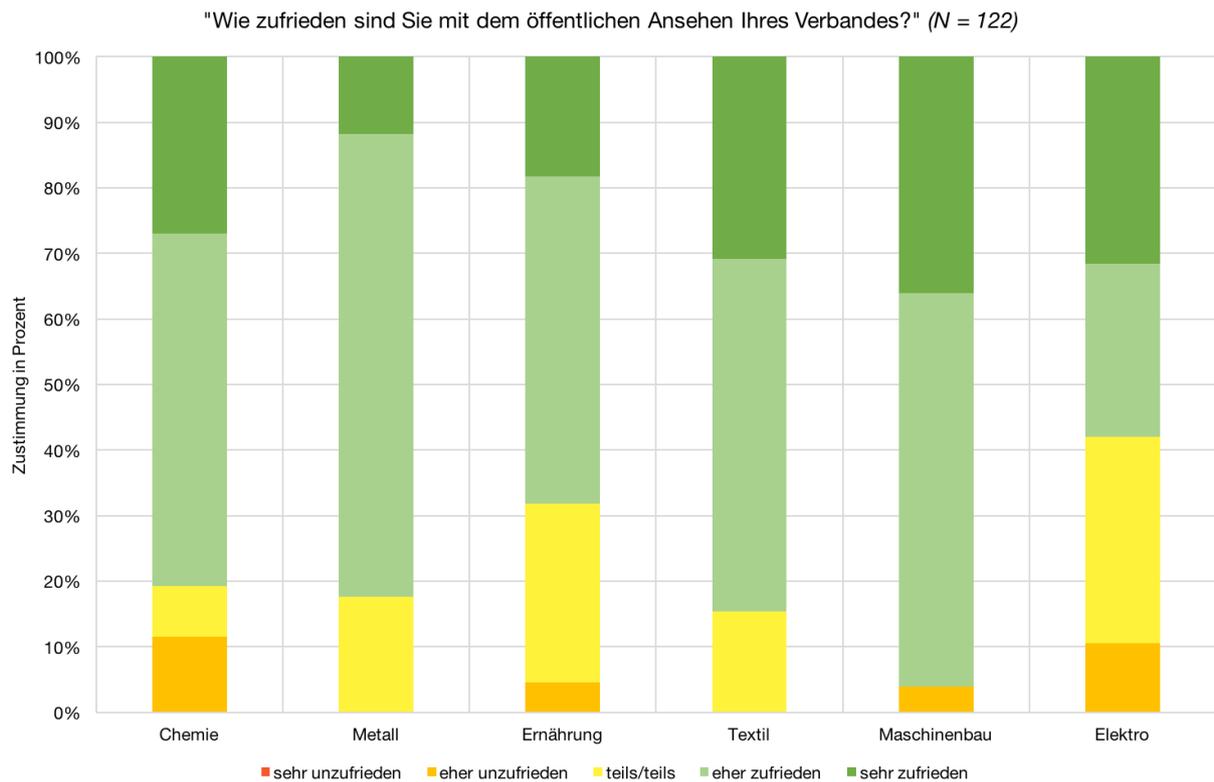
Abb. 12: Industriefreundlichkeit der Politik (vgl. Tab. B3 im Anhang)



Öffentliches Ansehen des Verbandes

Neben der Einstellung der Politik kann auch das öffentliche Ansehen die Arbeit des Verbandes erleichtern oder erschweren. Für die meisten Branchen dürften sich diesbezüglich überhaupt keine Einschränkungen

Abb. 13: Ansehen des Verbandes (vgl. Tab. B9 im Anhang)



ergeben, denn alle Verbände sind mit ihrem öffentlichen Ansehen zufrieden (Abb.13). Beim Maschinenbau sind es 96 Prozent, bei Chemie, Metall und Textil noch über 80 Prozent (siehe Anhang Tabelle B9). Der niedrigere Wert bei Ernährung (rund 68 Prozent) korrespondiert mit der Wahrnehmung einer kritischen Öffentlichkeit, die aber ganz offensichtlich bei Chemie, die diese Herausforderung ähnlich hoch einschätzt, nicht zum Tragen kommt. Erklärungsbedürftig ist, dass die Elektroverbände vergleichsweise am wenigsten, nämlich nur zu 58 Prozent, mit ihrem öffentlichen Ansehen zufrieden sind.

Beitrag der Verbände zur Bewältigung der Herausforderungen

Prioritäten in den Aufgaben

Versucht man die Vorstellungen der Verbände, wie die anstehenden Herausforderungen am besten zu meistern sind, nach Branchen aufzuschlüsseln, so ergibt sich ein komplexes Bild (siehe Anhang Tabelle B2). Auf der Suche nach einem durchgängigen Muster wurde zunächst geprüft, ob die Aufgabenpräferenz der Verbände von der Natur der Herausforderung bestimmt wird.

Nimmt man als Maßstab die Rangfolge, in der die Aufgaben genannt werden, um die verschiedenen Herausforderungen zu bewältigen, so bestätigt sich die Erwartung. Zwischen den Verbänden gibt es, unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit, eine auffallende Übereinstimmung, welche Aufgaben für sie erste bzw. zweite Wahl sind. Erst bei den Aufgaben dritter Wahl zeigen sich ausgeprägte Präferenzunterschiede.

Wenn es um die Herausforderung kritische Öffentlichkeit geht, so ist für alle Verbände die Interessenvertretung das Mittel erster Wahl. An zweiter Stelle steht für die meisten die Vernetzung der Unternehmen. Auch bei den Themen globale Wirtschaftstätigkeit und Fachkräftenachwuchs setzen die Verbände auf Interessenvertretung und Vernetzung wenn auch manchmal in umgekehrter Rangfolge. Wird an erster Stelle eine andere Option bevorzugt, wie beispielsweise die Informationsversorgung der Mitglieder bei Ernährung, so nehmen Interessenvertretung und Vernetzung die Ränge zwei und drei ein. Bei der Digitalisierung der Industrie sind die Verbände alle der Überzeugung, dass diese Herausforderung am besten durch Vernetzung sowie, an zweiter Stelle, eine wirkungsvolle verbandliche Informationsversorgung gemeistert werden kann. Beide Aufgaben, allerdings in umgekehrter Rangfolge, werden auch prioritär bei Normung und Standardisierung genannt.

¶ Für den Maschinenbau ist Beratung ein zentrales Anliegen

Die aus der Gesamtanalyse in Kapitel 1 gezogene Schlussfolgerung, dass einer umfangreicheren Beratung für Mitglieder insgesamt ein geringer Stellenwert eingeräumt wird, ist im Branchenvergleich nicht aufrecht zu erhalten. Für die meisten Branchen ist Beratung bei der Mehrzahl der Themen in der Tat nicht vorrangig, aber für den Maschinenbau ist sie ein zentrales Anliegen. Bei Digitalisierung, Standardisierung und auch der globalen Wirtschaftstätigkeit billigt der Maschinenbau der Beratung eine deutlich höhere Bedeutung zu als alle anderen Branchen. Dieser Befund verweist darauf, dass die Wahrnehmung von Aufgaben nicht einfach mit der Art der Herausforderung erklärt werden kann. Vielmehr können ebenso Handlungskapazitäten und das Selbstverständnis eines Verbandes ausschlaggebend sein. Zum Verständnis der Schwerpunktsetzung im Maschinenbau ist es wichtig zu wissen, dass der Verband über umfangreiche Ressourcen verfügt und eine Philosophie der umfänglichen Beratung seiner mittelständischen Mitgliedschaft pflegt.

In Bezug auf die Einschätzung der öffentlich-privaten Kooperation muss ebenfalls differenziert werden. Es ist zutreffend, dass ihr überwiegend ein sehr geringer Stellenwert beigemessen wird. So steht sie bei Normung und Standardisierung wie auch bei den Themen Digitalisierung und Globalisierung an letzter Stelle. Eine durchgängig höhere Einstufung erfährt sie beim Thema Fachkräfte, während ihr Nutzen im Umgang mit der industiekritischen Öffentlichkeit zwischen den Branchen ganz unterschiedlich eingeschätzt wird und ihre Einstufung von Rang zwei (Elektro) bis Rang fünf (Chemie, Ernährung) reicht.

Strategien der Interessensvertretung

Wenn es um die Verbesserung der Interessenvertretung geht, zeigen die Branchen teils hohe Übereinstimmungen, teils markante Abweichungen. Auf der internationalen und der EU Ebene, nicht aber im nationalen Umfeld, lassen sich gewisse Muster erkennen.

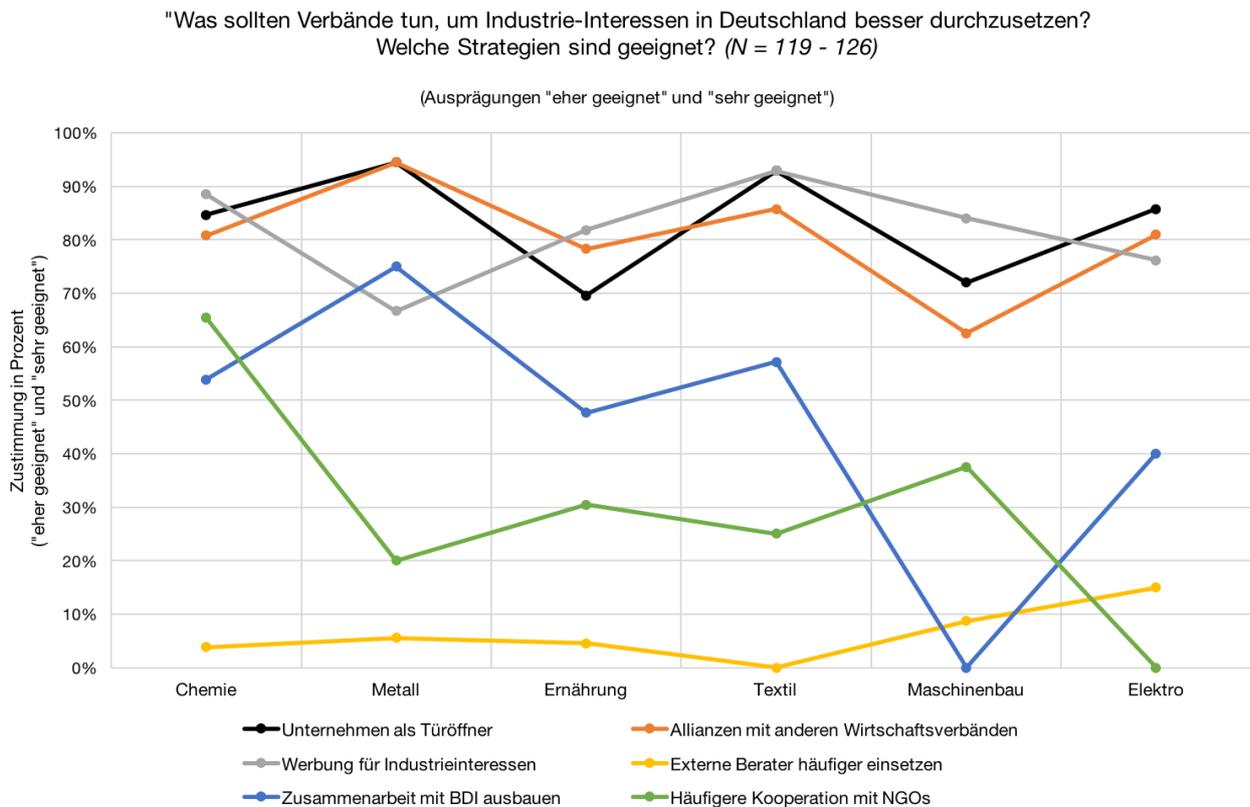
In der Gesamtanalyse wurden unter den abgefragten Strategien drei Topstrategien der nationalen Interessendurchsetzung identifiziert. Diese werden in der Tat quer durch alle Branchen von einem breiten Konsens getragen. Eine jeweils überwältigende Mehrheit ist überzeugt, dass es lohnend ist, die Zugangsmöglichkeiten der Unternehmen zur Politik vermehrt zu nutzen, in der Öffentlichkeit nachdrücklich für Industrieinteressen zu werben und verstärkt Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden einzugehen (siehe Anhang Tabelle B4). Die mittlere Zustimmung liegt bei rund 82 Prozent und bei den wenigen Ausreißern, nämlich Maschinenbau bei der Allianzbildung mit anderen Verbänden und Metall bei der Werbung für Industrieinteressen, liegt die Zustimmung immer noch über 62 Prozent. Eine vergleichbare Einmütigkeit herrscht auch darüber, dass es in Deutschland nicht lohnend ist, externe Berater häufiger einzusetzen. Elektro ist etwas geneigter als die anderen Branchen, zeigt aber mit 17 Prozent Zustimmung ebenfalls eine deutliche Zurückhaltung.

¶ Zugangsmöglichkeiten der Unternehmen zur Politik vermehrt zu nutzen

Zwei Strategien stoßen dagegen auf ein geteiltes Echo. So wird eine häufigere **Kooperation mit NGOs** mehrheitlich nur von der Chemie (65,4%) gutgeheißen. Im Maschinenbau finden sich noch 37 Prozent Befürworter, während sich alle anderen Branchen mit einer Zustimmung von 30 Prozent oder darunter deutlich zurückhalten. Der erhebliche Anteil der „teils/teils“ Stimmen verweist auf eine gewisse Offenheit und dem entspricht auch, dass außer bei Metall die Ablehnung deutlich unter 20 Prozent liegt.

Am weitesten klaffen die Meinungen über die **Beziehungen zum BDI** auseinander. Als einzige Branche spricht sich Metall mit einer hohen Mehrheit von 75 Prozent für einen Ausbau der Zusammenarbeit mit dem BDI aus. Hier gilt es zu überprüfen, ob es vielleicht eine temporäre Einschätzung ist, die der Tatsache geschuldet ist, dass zur Zeit der Befragung ein Unternehmer der Metallindustrie Präsident des BDI war. Im zweiten Sonderfall drängt sich keine naheliegende Erklärung auf. Im Maschinenbau überwiegt die Ablehnung; 46 Prozent halten die Strategie für nicht geeignet, 54 Prozent sind unentschieden und niemand hat sich für einen Ausbau der Zusammenarbeit ausgesprochen. So gering ist selbst die Unterstützung in der Ernährungsindustrie nicht, obwohl der Branchenverband derzeit kein aktives Mitglied des BDI ist. Die Zustimmung beträgt bei der Ernährung 48 Prozent und dem entspricht auch die Einschätzung der restlichen Branchen.

Abb. 14: Interessenvertretung in Deutschland – Branchen (vgl. Tab. B4 im Anhang)



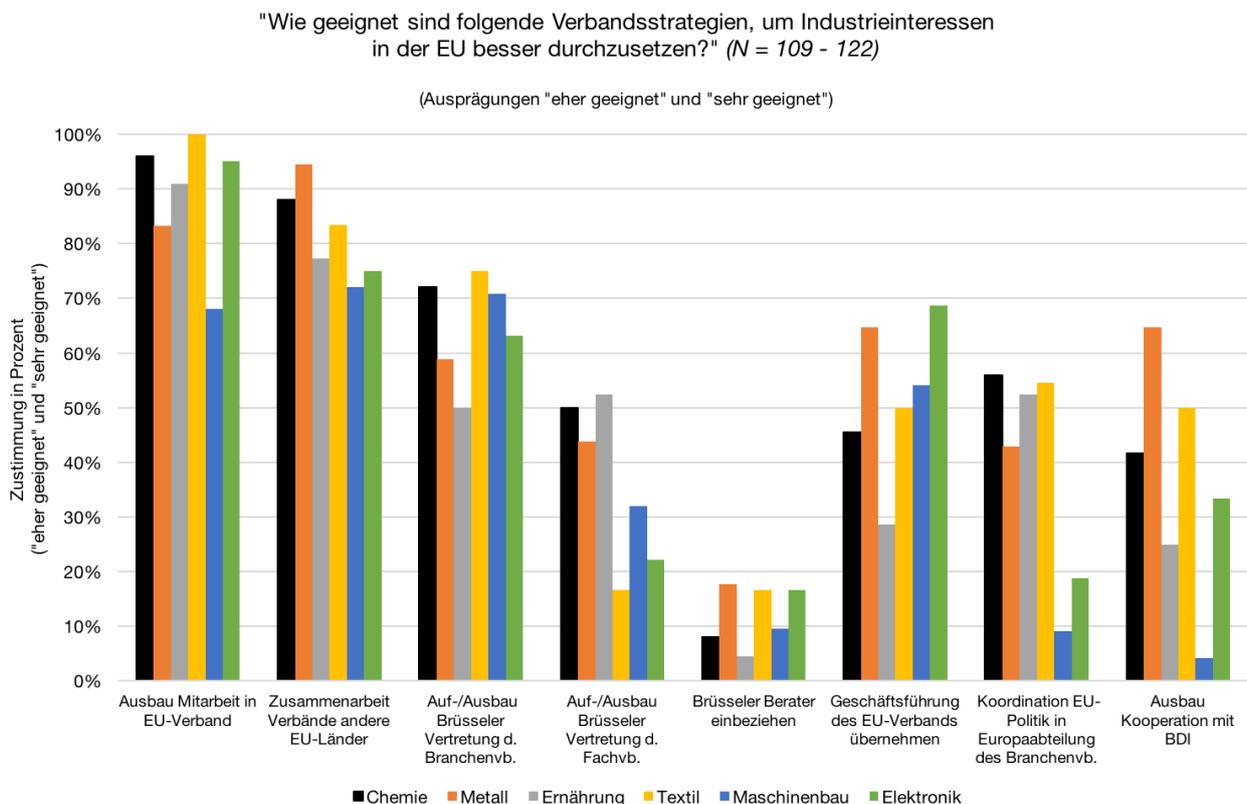
Ein Blick auf die **Strategiepräferenzen auf EU-Ebene** zeigt neben hoher Übereinstimmung zu einigen Strategien erhebliche Differenzen bei anderen (siehe Anhang Tabelle B5). Übereinstimmend begrüßt man den Ausbau der Mitarbeit im Europäischen Verband – hier erreicht die Zustimmung Spitzenwerte; mit Ausnahme Maschinenbau (68,0%) liegt sie im Mittel der Branchen bei 94 Prozent. Auch die Kooperation mit Verbänden der Branche aus anderen Mitgliedstaaten findet überall breite Unterstützung. Ungeachtet des hohen Niveaus der Zustimmung von durchschnittlich 80 Prozent gibt es aber zwischen allen Branchen erkennbare Abstufungen. Bei allen anderen Themen zeigen sich deutliche Variationen. Dies gilt selbst für die Einbeziehung von externen Beratern, die bei einem immer noch niedrigen Unterstützungsniveau größere Schwankungen als im nationalen Kontext zeigt. In Bezug auf das Verhältnis zum BDI fallen wiederum die ausgesprochen positive Meinung von Metall und die stark ablehnende Position von Maschinenbau aus dem Rahmen. Zusätzlich löst sich der Konsens der übrigen Branchen auf. Bei Textil spricht sich weiterhin die Hälfte für eine vermehrte Kooperation aus, wohingegen bei Ernährung die Zustimmung auf 25 Prozent und bei Elektro auf 33 Prozent sinkt.

Einige Abweichungen in der Wertschätzung der Strategien lassen sich auf die **Unterschiede in der Organisation der Verbände** zurückführen. Wenn Fachverbände wie bei VDMA und ZVEI Abteilungen des Branchenverbandes sind, erübrigt sich eine koordinierende Europaabteilung, zumal die Brüsseler Büros eine Scharnierfunktion haben. Trotz ihrer gemeinsamen Strukturen zeigen sich auch bei diesen beiden Verbänden Unterschiede in den Strategiepräferenzen. Die sehr hohe Zustimmung bei Elektro (95,0%) zum Ausbau der Mitarbeit im europäischen Verband⁶ korrespondiert mit einer erkennbar geringeren Unterstützung des Aus-

⁶ Beide Verbände sind, ebenso wie Metall (WSM), Mitglied im selben EU-Verband ORGALIME.

baus der eigenen Brüsseler Präsenz (63,2% für Ausbau des Branchenbüros, 22,3% für Delegation von Fachverbandsvertretern). Beim Maschinenbau fällt das Votum für die Mitarbeit deutlich niedriger aus (68,0%), dafür spricht man sich stärker für einen Ausbau der Brüsseler Präsenz aus (70,8% für Erweiterung des Büros, 32,0% für Delegation von Fachverbandsvertretern). Die Differenz wird noch offenkundiger, wenn man sich die Verteilung der ablehnenden Stimmen anschaut. Die Option, mehr Vertreter der Fachverbände dauerhaft in Brüssel zu platzieren, wird bei Elektro von 50 Prozent, beim Maschinenbau nur von 8 Prozent der Befragten abgelehnt. Bezüglich der Übernahme der Geschäftsführung eines europäischen Verbandes ist man ebenfalls unterschiedlicher Meinung. Allerdings lässt ein Blick auf die Praxis vermuten, dass die höhere Zustimmung bei Elektro (68,8% gegenüber 54,1% im Maschinenbau) einen gewissen Nachholbedarf signalisiert.

Abb. 15: Interessenvertretung in der EU – Branchen (vgl. Tab. B5 im Anhang)



Insgesamt fügen sich die Unterschiede nicht in ein durchgängiges Erklärungsmuster ein. Die plausible Erwartung, dass die unterschiedliche Ressourcenausstattung die Einstellung zu den Strategieoptionen prägt, trifft nur begrenzt zu. Sie geht von der Überlegung aus, dass die Interessenvertretung in Brüssel mit relativ hohen Kosten verbunden ist und in einem weniger industriefreundlichen Umfeld stattfindet. Danach sollten sich deutliche Unterschiede zwischen den ressourcenstärkeren Verbänden Maschinenbau, Elektro und Chemie auf der einen Seite und den mit weniger Ressourcen ausgestatteten Verbänden Ernährung, Textil und Metall auf der anderen zeigen. Gerade bei den kostenträchtigen Investitionen wie dem Ausbau der Brüsseler Vertretungen kann die Verteilung der Voten nicht auf diesen einen Faktor zurückgeführt werden. Ganz offensichtlich werden die Strategiepräferenzen von anderen Bedingungen überlagert, die erst noch zu erforschen sind. Dies gilt auch für die Schaffung einer Präsenz auf wichtigen Auslandsmärkten (siehe Anhang Tabelle

B7). Die Zurückhaltung bei Metall und Ernährung (16,7% bzw. 25,0%) gegenüber einer hohen Befürwortung bei Elektro und Maschinenbau (61,9% bzw. 75,0%) mag man der unterschiedlichen Finanzausstattung der Verbände zuordnen, aber die nur mäßige Zustimmung bei Chemie (33,3%) und die relativ hohe Befürwortung bei Textil (46,2%) nicht mehr. Hier dürften Marktbedingungen und Unternehmensstrukturen erklärungsrelevanter sein als Ressourcen.

Das Rollenbild der Zukunft

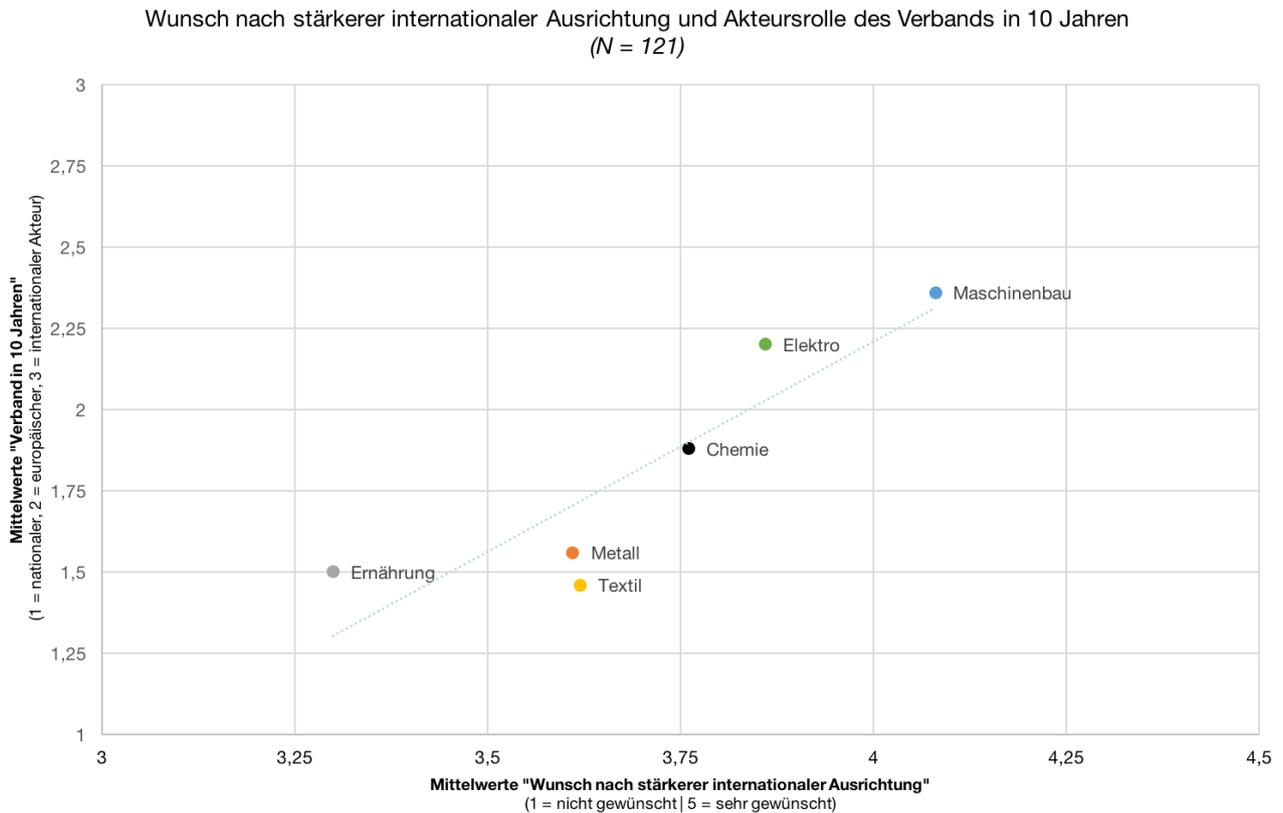
Die Wahrnehmung der eigenen Rolle als nationaler, europäischer oder gar globaler Akteur zeigt eine Trennung in zwei Lager (siehe Anhang Tabelle B8). Die Verbände von drei Branchen, nämlich Chemie, Maschinenbau und Elektro, verstehen sich schon heute zu rund 40 Prozent als europäische Akteure. Sie erwarten für die nächsten zehn Jahre einen weiteren deutlichen Schub hin zu Europäisierung und Internationalisierung und nur noch eine Minderheit sieht sich in Zukunft in der Rolle eines nationalen Akteurs (Chemie 24,0%; Maschinenbau 12,0%, Elektro 10,0%). Vergleicht man die Projektion der Akteursrolle mit der Bereitschaft, die Verbandspräsenz in Brüssel auszubauen oder in wichtigen Auslandsmärkten ein Verbandsbüro zu unterhalten, zeigen sich Unterschiede in den Strategiepräferenzen.

¶ Chemie, Maschinenbau und Elektro verstehen sich schon heute zu rund 40 Prozent als europäische Akteure

Metall, Ernährung und Textil bilden das andere Lager und schreiben sich mehrheitlich (Metall 50,5%, Ernährung 55,0%, Textil 69,2%) auch für die Zukunft die Rolle eines nationalen Akteurs zu. Metall und Ernährung sehen zu rund 40 Prozent eine Europäisierung aber keine Internationalisierung voraus, während bei Textil beide Perspektiven gleich möglich scheinen.

Der Vergleich der Branchen macht deutlich, dass die jeweiligen Rollenerwartungen und die Haltungen zur Internationalisierung (siehe Anhang Tabelle B7 und Abb. 16) miteinander korrelieren, dass aber die Positionen der Branchen insgesamt weit auseinanderliegen.

Abb. 16: Akteursrolle und Internationalisierung (vgl. Tab. B7, B8 im Anhang)



Veränderungen in Bezug auf das Verbandssystem und die Verbände

Aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedingungen der Wirtschaftszweige und der Verschiedenheit der Verbandsorganisationen war zu erwarten, dass die Einschätzungen der Veränderungen des deutschen Verbandssystems zwischen den Branchen unterschiedlich ausfallen werden. Auch kann davon auszugehen werden, dass die Verbände bei dieser Frage die Verbandsgeschichte ihrer eigenen Branche vor Augen haben. Dies wird durch die Daten insofern bestätigt, als Branchen mit vielen Fusionen in den vergangenen zwei Jahrzehnten, wie Ernährung und Textil, ganz überwiegend nur noch moderate Veränderungen voraussagen (siehe Anhang Tabelle B11). Starke bzw. sehr starke Veränderungen erwarten dagegen mehrheitlich Chemie und Metall. Elektro und Maschinenbau sind zwei Branchen, die aufgrund ihres Organisationsmodells wirtschaftliche Strukturveränderungen durch hausinterne Reorganisationen auffangen können. Unter dieser Perspektive war zu erwarten, dass sie in der Frage der Reorganisation des Verbandssystems eine ähnliche Haltung einnehmen würden. Ihre Projektion unterscheidet sich aber, denn für den Maschinenbau überwiegt die Einschätzung von moderaten, für Elektro von starken bis sehr starken Veränderungen. Ob dies auf Unterschiede in der Branchenstruktur zurückzuführen ist und beispielsweise bei Elektro eine umfassendere Änderung der Geschäftsmodelle infolge technologischen Wandels zu erwarten ist, die auch auf die Verbände und ihre Strukturen rückwirkt, bedarf der weiteren Klärung.

Verbandsfunktionen

Der in Kapitel 1 beschriebene Gesamteindruck bestätigt sich bei der Einzelanalyse der Branchen (siehe Anhang Tabelle B13). Es gibt bestimmte **Kernfunktionen**, welche von den Verbänden aller Branchen auch für die Zukunft für wichtig gehalten werden. Spitzenreiter mit einer durchgängigen Zustimmung von 95 Prozent und mehr sind **Interessenvertretung und Informationsversorgung**, dicht gefolgt mit rund 88 Prozent von Vernetzung, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Imagepflege der Branche.

Bei den besonders hoch bewerteten Funktionen kann man branchenspezifische Unterschiede nur an der Differenz in der Bewertung als „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ erkennen. So zeigen weniger die Durchschnittswerte als die Einstufung als „sehr wichtig“, welchen besonderen Wert Textil (78,6%), Chemie (76,9%) und Ernährung (68,2%) auf die **Imagepflege** legen. Angesichts einer kritischen Öffentlichkeit ist Imagepflege für diese Branchen eine zentrale Verbandsaufgabe. Dementsprechend übertreffen ihre Werte mit erheblichem Abstand die Einschätzungen der anderen Branchen, die mit rund 41 Prozent die Imagepflege als „sehr wichtig“ ansehen.

¶ Auf Imagepflege legen Textil, Chemie und Ernährung besonderen Wert

Auch bei der **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche** verbirgt sich hinter den durchschnittlich hohen Zustimmungswerten (88,6% über die Branchen hinweg), dass der besondere Stellenwert dieser Funktion unterschiedlich eingeschätzt wird. Sie ist „sehr wichtig“ für Maschinenbau (70,8%) und Elektro (65,0%) und mit gewissem Abstand auch für Chemie (52,0%). Die Werte liegen vor allem deutlich über denen von Textil (42,9%), Ernährung (31,5%) und Metall (27,8%).

Bei anderen Funktionen, deren Wichtigkeit insgesamt auch hoch bewertet wurde, sind deutlichere Abstufungen zwischen den Branchen zu erkennen, die auf Spezifika der Branche verweisen. So konzentriert sich die besonders hohe Zustimmung zur Koordinierung in Fragen der Normung und Standardisierung auf Chemie (92,0%) und Maschinenbau (91,7%). Tiefer liegen die Zustimmungswerte bei Metall (83,3%) und Elektro (81,0%) und diese liegen wiederum deutlich über denen von Textil (76,7%) und Ernährung (63,7%).

Textil ist die einzige Branche, in der eine Mehrheit, nämlich 62 Prozent, die Arbeitgeberfunktion für wichtig hält, was leicht mit der historisch gewachsenen Aufgabenverteilung im Textilbereich zu erklären ist.

Verbandsleistungen

Bei der Frage nach der Wichtigkeit des zukünftigen Leistungsangebots herrscht zwischen den Branchen nicht die gleiche Einmütigkeit wie bei den Funktionen (siehe Anhang Tabelle B14). Zunächst bestätigt sich der Befund aus der Gesamtanalyse, dass die Wertung der einzelnen Leistungen recht unterschiedlich ist. Zusätzlich zeigen sich Differenzen zwischen den Branchen. Diese ergeben sich allerdings daraus, dass einige Branchen alle Leistungen als wichtiger einschätzen als andere Branchen. Die Höhe der Wertung korreliert mit der Einschätzung der Herausforderungen. So stufen Chemie, Maschinenbau und Elektro, welche die Herausforderungen in Bezug auf Normung und Standardisierung sehr viel höher einschätzen als die übrigen Branchen, auch die Wichtigkeit der Fachinformationen zu Technik und Regulierung sehr viel höher ein als

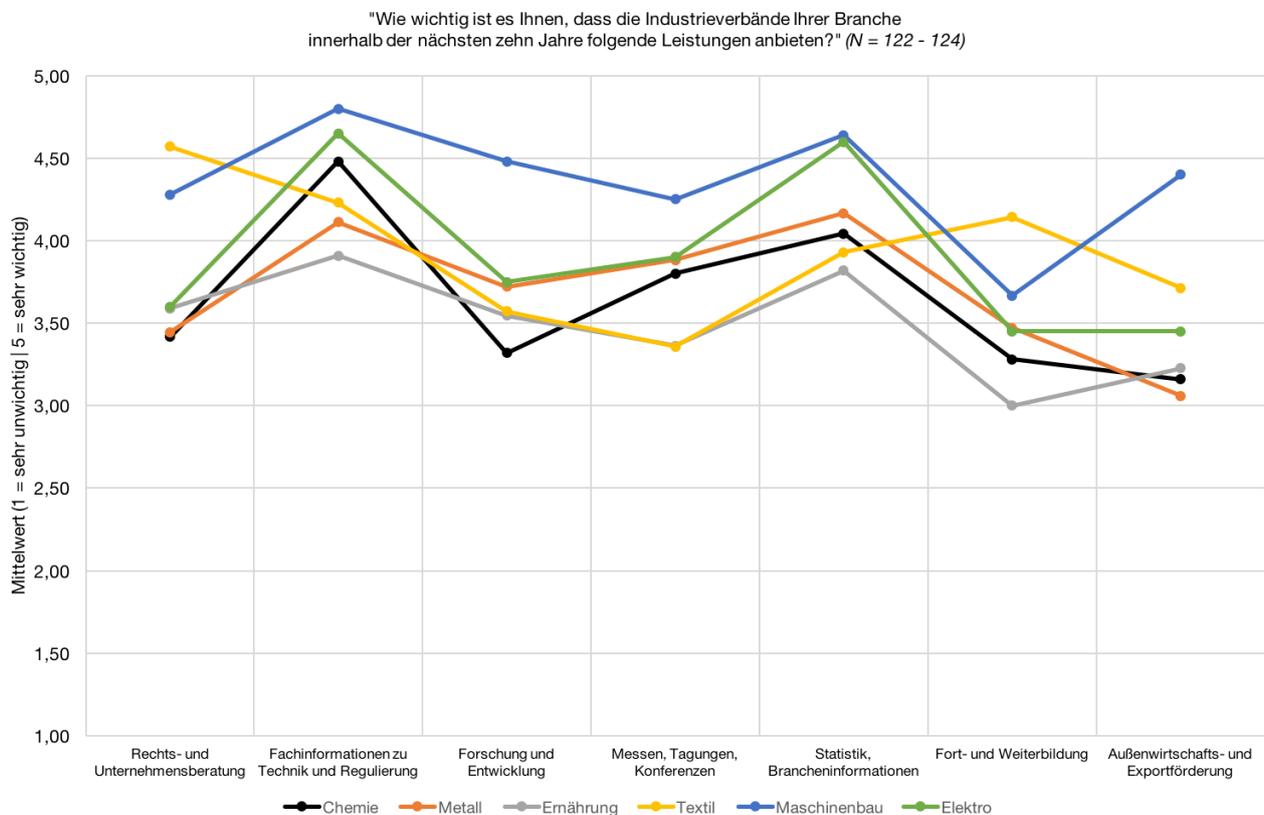
die anderen Branchen.⁷ Auch bei der Einstufung von Forschung und Entwicklung zeigen sich gewisse Parallelitäten zur Einschätzung der Herausforderungen. So misst der Maschinenbau dieser Verbandsleistung eine ganz überragende Bedeutung zu (96,0%), was der einmütigen Einschätzung der Digitalisierung als besondere Herausforderung (100%) entspricht.

¶ Bei Textil stehen Rechts- und Unternehmensberatung auf Platz eins der Prioritätenliste

Was die Rangfolge der Prioritäten anbetrifft, gibt es dagegen kaum Dissens, so dass der Mittelwertvergleich einen parallelen Verlauf der Kurven zeigt (Abb.17). Eine Branche, nämlich Textil, setzt aber in zwei Fällen andere Akzente. Rechts- und Unternehmensberatung steht auf Platz eins der Prioritätenliste. Ebenso erreicht die Fort- und Weiterbildung einen Spitzenwert bei Textil, was leicht damit zu erklären ist, dass das Problem Fachkräftenachwuchs Textil mehr als allen anderen Branchen auf den Nägeln brennt. Auch die Außenwirtschafts- und Exportförderung ist für Textil wichtiger als für die meisten Branchen.

Der Maschinenbau sticht hervor, weil seine Einschätzung der Wichtigkeit der Leistungen fast immer über allen anderen Verbänden liegt. Elektro ist dem Maschinenbau am nächsten trotz der deutlich niedrigeren Werten bei Exportförderung und bei Forschung und einem geringeren Abstand bei Messen. Einen fast parallelen Verlauf, auf noch niedrigerem Niveau, zeigen auch Chemie, Metall und Ernährung.

Abb. 17: Leistungen im Branchenvergleich (vgl. Tab. B14 im Anhang)



⁷ Eine ausführliche Analyse bietet Kapitel 3.

Strategien zur Zukunftssicherung und die Vorstellung von einem optimalen Verbandsmodell

Handlungsstrategien

Im Branchenvergleich bestätigt sich der Eindruck der Gesamtanalyse, dass die Verbände ihre Zukunft durch Strategien der Mitgliederbindung zu sichern suchen (siehe Anhang Tabelle B15). Über alle Branchen hinweg steht die Pflege persönlicher Beziehungen hoch im Kurs, allerdings nicht in allen Branchen gleichermaßen. Bei Textil erreicht sie einen Spitzenwert (92,8%) und erfährt ebenfalls hohe Zustimmung bei Chemie (84,0%), Maschinenbau (79,1%), Ernährung (77,3%) und Metall (72,2%). Bei Elektro sinkt die Unterstützung auf die Hälfte der Stimmen und viele zeigen sich unentschlossen (35,0% urteilen „teils/teils“). Weiterhin ist man recht einvernehmlich der Auffassung, dass der Verband weiterhin für Mitglieder und Politik erkennbar bleiben soll. Mit anderen Worten, trotz notwendiger Reformen und Umstrukturierungen soll die „Marke“ des Verbandes erhalten bleiben. Dies ist ein besonderes Anliegen des Maschinenbaus (91,3%), das auch von den anderen Verbänden geteilt wird. Es zeigt sich an den hohen Zustimmungsraten, die bei rund 75 Prozent (Elektro und Ernährung) und 82 Prozent (Chemie und Metall) liegen. Nur Textil, eine Branche mit bewegter Verbandsgeschichte in den letzten 20 Jahren, ist deutlich unentschiedener und unterstützt mit weniger Stimmen diese Position (57,1%). Einheitlicher ist die Einstellung zum Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung, das man in allen Branchen positiv bewertet. Die Zustimmung liegt zwischen 80 Prozent und 88 Prozent, mit leichten Abstufungen bei Metall (76,5%) und Ernährung (72,8%).

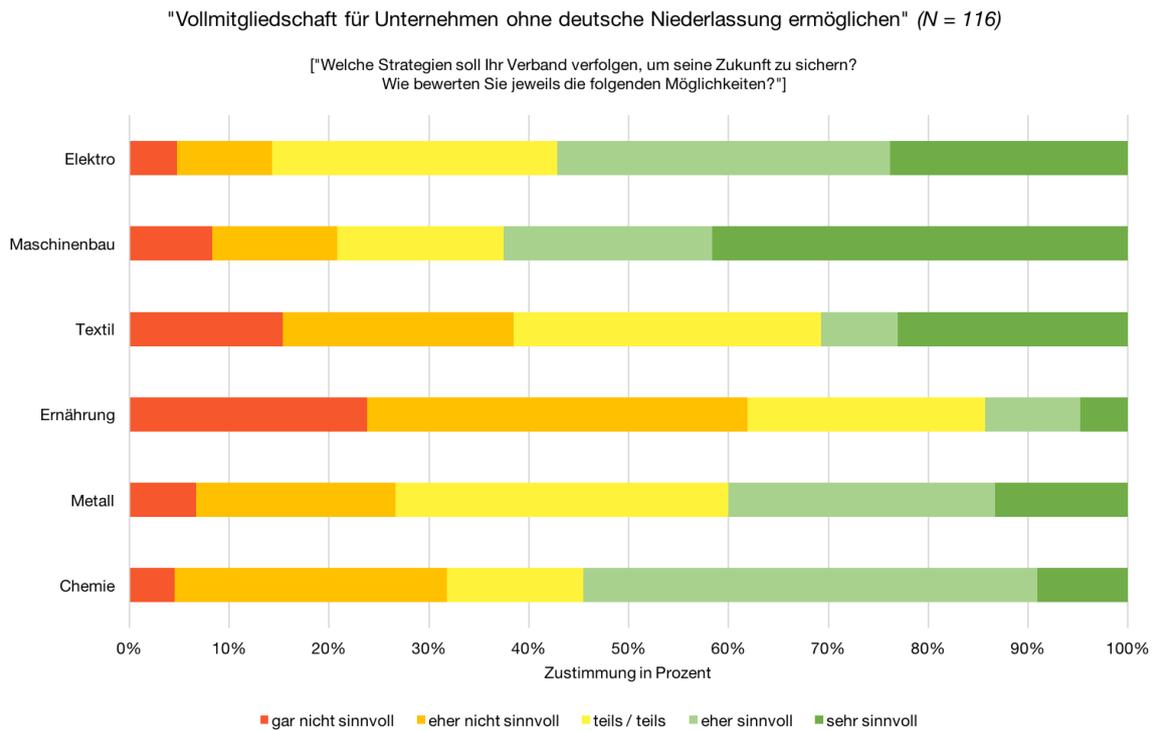
¶ Am weitesten gehen die Meinungen zum Vorschlag „schlanker Verband“ auseinander

Alle anderen Strategien finden bei den einzelnen Branchen ein sehr unterschiedliches Echo. Am weitesten gehen die Meinungen zum Vorschlag „schlanker, auf die Interessenvertretung konzentrierter Verband“ (Abb.18) auseinander. Er stößt bei den personell gut ausgestatteten Verbänden von Maschinenbau und Elektro auf eindeutige Ablehnung. Bei Maschinenbau äußern 78 Prozent Widerspruch und bei Elektro 53 Prozent und in beiden Branchen gibt es niemanden, der diese Strategie für „sehr sinnvoll“ hält. Genau die umgekehrte Auffassung vertreten Ernährung und Metall, die mit 87 Prozent bzw. 72 Prozent die Zukunft in einem schlanken Verband sehen. Bei Chemie spricht man sich gut zur Hälfte für den schlanken Verband aus, während Textil geteilter Meinung ist; hier ist die Ablehnung ebenso hoch wie die Befürwortung.

Bei allen anderen Strategievorschlägen vertreten die Branchen ebenfalls unterschiedliche Auffassungen, liegen aber mehrheitlich in ihren Meinungen nicht ganz so weit auseinander. So halten es nur wenige Branchen für zukunftssträchtig, Strategien für die Zukunft der Branche zu entwickeln. Der Vorschlag stößt nirgends auf mehrheitliche Ablehnung, vielmehr überwiegt eine unentschiedene Haltung. Sie ist besonders ausgeprägt beim Maschinenbau (60,0% „teils/teils“), erreicht aber auch bei Chemie (56,0%), Elektro (42,9%) und Textil (46,2%) beachtliche Werte. Nur Ernährung zeigt eine deutlich positivere Haltung (42,1%) und bei Metall gibt es sogar eine knappe Mehrheit (50,0%), die sich für diese Strategie ausspricht.

Mehr Unterstützung erhält der Vorschlag, eine Vollmitgliedschaft für Firmen ohne deutsche Niederlassung vorzusehen (Abb. 18). Er findet erwartungsgemäß im Maschinenbau, der diese Möglichkeit bereits in seiner Satzung vorsieht, die höchste Zustimmung (62,5%). Auch Elektro (57,1%) und Chemie (54,6%) halten ein solches Vorgehen mehrheitlich für sinnvoll. Die Befürwortung fällt deutlich geringer bei Metall (40,0%) und Textil (30,8%) aus und ist kaum noch vorhanden bei Ernährung (14,3%).

Abb. 18: Vollmitgliedschaft ohne deutsche Niederlassung (vgl. Tab. B15 im Anhang)



Modelle

Die Vorstellung, man könne und solle auf Verbände verzichten, stößt in allen Branchen auf einhellige Ablehnung (siehe Anhang Tabelle B12). Gleichermäßen gibt es nur eine verschwindende Minderheit von 10 oder weniger Prozent, die dem pluralistischen Modell, das nur spezialisierte Fachverbände ohne übergreifenden Zusammenschluss kennt, den Vorzug gäbe. Gewisse Variationen zeigen sich in der Einstellung zu EU Verbänden mit direkter Unternehmensmitgliedschaft. Strikt dagegen sprechen sich Chemie (84,0%), Ernährung (90,0%), Metall (77,8%) und Textil (85,7%) aus und bei Elektro überwiegt trotz eines knappen Drittels (28,6%), das sich unentschieden äußert, immer noch die Gegnerschaft (61,9%). Aufgeschlossener ist man der Idee im Maschinenbau, wo immerhin ein gutes Viertel der Befragten (26,1%) diese Organisationsform „eher gut“ findet.

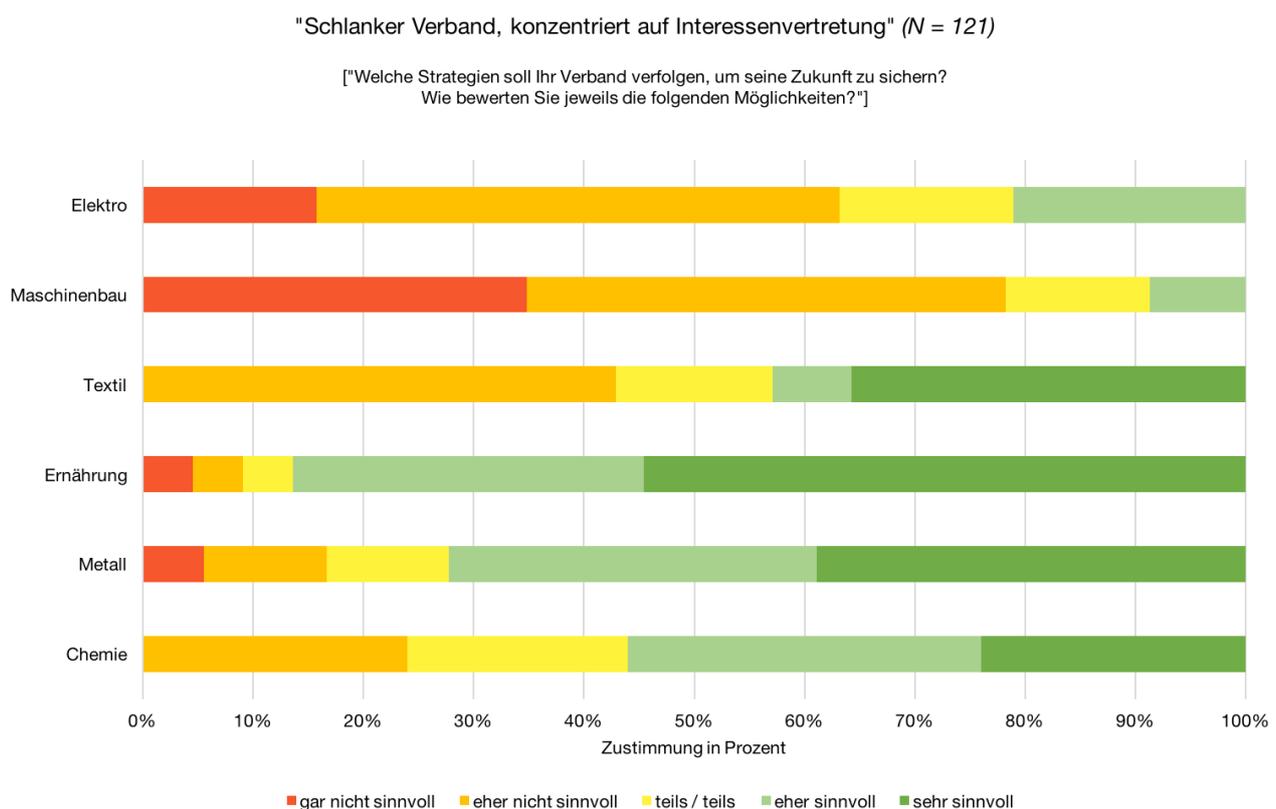
Auch einem großen Verband ohne Fachverbände stehen alle Branchen, mit gewissen Variationen, ablehnend gegenüber. Ganz entschieden ist sie bei Ernährung (100%). Auch seitens der anderen Branchen überwiegen mit deutlichem Abstand die negativen Stimmen (Maschinenbau 82,6%, Elektro 76,2%, Metall 72,2%, Chemie 68,0%). Bei Textil ist man geteilter Meinung (53,9% ablehnend, 38,5% befürwortend).

Beim Modell eines Branchenverbandes mit spezialisierten Fachverbänden trennen sich die Geister. Die Branchen, deren Verbandssystem diesem Organisationstyp entspricht, halten das Modell auch in Zukunft für bestens geeignet, um den Bedürfnissen und Eigenschaften der eigenen Branche gerecht zu werden. Ganz nachdrücklich stehen Ernährung (89,4%), Metall (87,6%) und Chemie (80,8%) hinter ihrem Modell, während bei Textil trotz überwiegender Zustimmung eine gewisse Skepsis zum Ausdruck kommt (Befürwortung 57,2%; unentschieden bzw. ablehnend je 21,4%). Maschinenbau und Elektro, die einen anderen Organisationstyp verkörpern, lehnen das Modell erwartungsgemäß mit großer Mehrheit ab (61,9% bei Maschinenbau, 60% bei Elektro). Zwar findet eine nicht unbeachtliche Minderheit (Maschinenbau 19,0%,

Elektro 35,0%) an einem Branchenverband mit rechtlich selbstständigen Fachverbänden Gefallen, aber ihre Präferenz gilt eindeutig dem eigenen Organisationstyp, nämlich einem Branchenverband mit fachlicher Untergliederung⁸.

Die Modellpräferenzen dokumentieren eine Präferenz für vertraute Organisationsformen, die bereits in der kritischen Einschätzung der meisten Branchen gegenüber einem „schlanken Verband“ zum Ausdruck kamen (Abb. 19).

Abb. 19: Präferenz „Schlanker Verband“ im Branchenvergleich (vgl. Tab. B15 im Anhang)



Fazit

Die Analyse der Befragungsergebnisse getrennt nach Branchen ist aufschlussreich in Bezug auf Übereinstimmungen und Abweichungen. Ein durchgängiges Muster ist, dass über alle Branchen hinweg die Verbände ähnliche Prioritäten haben. Es sind die gleichen Themen, die sie als große Herausforderung in den kommenden fünf bis zehn Jahren für ihre Industriezweige identifizieren: Regulierungsdichte, Digitalisierung der Industrie, Fachkräftenachwuchs und globale Wirtschaftstätigkeit. Gefragt, welche Aufgaben Verbände erfüllen sollen, damit Unternehmen diese Herausforderungen meistern, gibt es ebenfalls eine hohe Übereinstimmung in Bezug auf die wichtigsten Aufgaben. Die Verbandsgeschäftsführer konzentrieren sich auf drei Aufgaben, die je nach Thema für sie erste oder zweite Wahl sind: Es sind Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen sowie Informationsversorgung bei den Themen Digitalisierung bzw. Normung und Standardisierung und es ist die politische Interessenvertretung und wiederum der Erfahrungsaustausch und die Vernetzung bei den Themen globale Wirtschaftstätigkeit, Fachkräftenachwuchs bzw. kritische Öffentlichkeit.

⁸ Der Fragebogen für die Branchen Elektro und Maschinenbau enthielt diese zusätzliche Antwortoption.

Unabhängig von Branchenzugehörigkeit sind sich die Verbände auch einig, welche der abgefragten Strategien am besten geeignet sind, um Industrieinteressen wirkungsvoll zu vertreten. Gegenüber der deutschen Politik gilt es die Zugangsmöglichkeiten der Unternehmen zur Politik vermehrt zu nutzen, in der Öffentlichkeit nachdrücklich für Industrieinteressen zu werben und verstärkt Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden zu schließen. Bezogen auf die EU plädieren sie für den Ausbau der Mitarbeit im Europäischen Verband und die Kooperation mit Verbänden der Branche aus anderen Mitgliedstaaten. Auch wenn es um die Strategien geht, die Verbände verfolgen wollen, um ihre Zukunft zu sichern, gibt es eine recht breite Übereinstimmung. So ist für alle der Ausbau der Dienstleistungen gegen Bezahlung vielversprechend und ansonsten gilt es, durch persönliche Beziehungen die Mitgliederbindung zu stärken und die Marke des Verbandes bei Reformen zu erhalten.

Abweichende Auffassungen zeigen sich erwartungsgemäß dort, wo unterschiedliche Kontextbedingungen bestehen. So ist es nicht überraschend, dass Chemie und Ernährung eine kritische Öffentlichkeit als besonders große Herausforderung sehen. Andere Abweichungen können auf die unterschiedliche Mitgliederstruktur und Ressourcenausstattung der Verbände zurückgeführt werden. Die hohe Präferenz des Maschinenbaus für eine umfangreichere Beratung der Mitglieder spiegelt den Bedarf der Branche und die Kapazitäten des Verbandes wider. Andere Auffassungsunterschiede erklären sich aus historisch gewachsenen Spezifika der Verbände. So erklärt sich beispielsweise, dass Textil die einzige Branche ist, die mehrheitlich die Arbeitgeberfunktion für wichtig hält. Auf Anheiß weniger erklärlich ist, dass die Verbände des Maschinenbaus nicht im gleichen Maße den Ausbau der Mitarbeit im europäischen Verband befürworten wie die anderen Branchen. Interpretationsbedürftig ist vor allem die ganz unterschiedliche Haltung zur Zusammenarbeit mit dem BDI. Während Metall mit überwältigender Mehrheit für einen Ausbau der Zusammenarbeit eintritt, findet sich dafür im Maschinenbau keine Unterstützung.

In Bezug auf künftige Entwicklungstendenzen überwiegen die Unterschiede. Bereits bei der Frage, ob sich die deutschen Industrieverbände sehr viel stärker international ausrichten sollten, gibt es Differenzen. In Bezug auf die Projektion der eigenen zukünftigen Rolle als nationaler, europäischer oder gar globaler Akteur zeigt sich dann ganz eindeutig eine Trennung in zwei Lager. Die Verbände der Branchen Chemie, Maschinenbau und Elektro sehen sich in zehn Jahren in der Rolle eines europäischen bzw. internationalen Akteurs, während die Verbände von Metall, Ernährung und Textil sich mehrheitlich auch für die Zukunft die Rolle eines nationalen Akteurs zuschreiben. Wie sehr etablierte Verbandsstrukturen Einfluss auf Präferenzen haben, zeigen die unterschiedlichen Bewertungen der Option eines schlanken Verbandes und der möglichen verbandlichen Organisationsmodelle. Diesbezüglich gehen allerdings die Präferenzen zwischen Verbänden und Unternehmen, die im folgenden Kapitel behandelt werden, noch weiter auseinander als zwischen den Branchen.

3. Verbände und Unternehmen im Vergleich

In diesem Kapitel geht es um die Frage, ob Verbände und ihre Mitgliedsunternehmen die Herausforderungen ähnlich sehen, ob sie in der Setzung der Aufgabenschwerpunkte übereinstimmen und ob sie die Zukunftsentwicklung gleich beurteilen.⁹ Wie auch beim Branchenvergleich der Verbände ist darauf zu achten, dass wir es mit einer sehr gemischten Population zu tun haben und dass ihre Zusammensetzung zwischen den Branchen erheblich variiert. Es ist davon auszugehen, dass große Unternehmen mit eigenen Stabsabteilungen für die Beobachtung (gesamt)wirtschaftlicher Entwicklungen und gegebenenfalls auch für „Governance Relations“ ganz andere Erwartungen an ihren Verband haben, als kleine und mittelständische Unternehmen ohne entsprechende Ausstattung. Um dieser Situation Rechnung zu tragen, wurde geprüft wie repräsentativ die Zusammensetzung der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, für die einzelnen Branchen ist. Wie erwartet, ist dies nicht der Fall.¹⁰ Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, wurde jeweils geprüft, ob es signifikante Abweichungen im Antwortverhalten nach Größenklassen der Unternehmen gibt und diese wurden in den Fußnoten vermerkt.

Kontextbedingungen

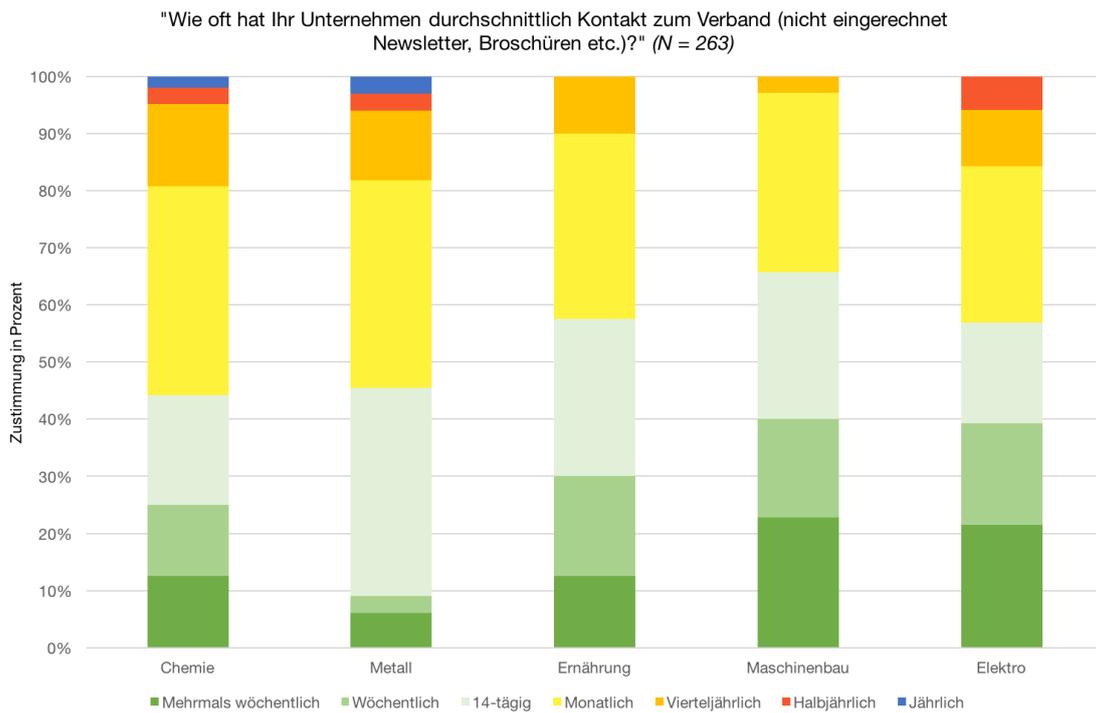
Nur von einem Unternehmen, das seinen Verband gut kennt, sind relevante Antworten zu erwarten. Mit dem Fragebogen wurde unter anderem die Häufigkeit der Kontakte zum Verband erhoben. Die Daten zeigen, dass die überwältigende Mehrheit intensive Kontakte unterhält und daher bestens in der Lage sein sollte, die Rolle und Arbeit ihres Verbandes zu beurteilen.

Um die Antworten der Unternehmen angemessen einschätzen zu können, haben wir auch untersucht, ob und gegebenenfalls in welchem Maße die Unternehmen mit der Arbeit ihres Verbandes zufrieden sind. Die Daten belegen ein durchgängig hohes Maß an Zufriedenheit, so dass davon auszugehen ist, dass in allen Branchen die Urteile wohlwollend ausfallen. Nur in zwei Branchen, Elektro und Chemie, gibt es eine nennenswerte Minderheit mit gemischtem Urteil („teils/teils“ Votum bei Elektro 25,5%, bei Chemie 11,7%).

⁹ Die Textilbranche konnte nicht mit einbezogen werden, weil die Zahl der beteiligten Unternehmen zu gering war.

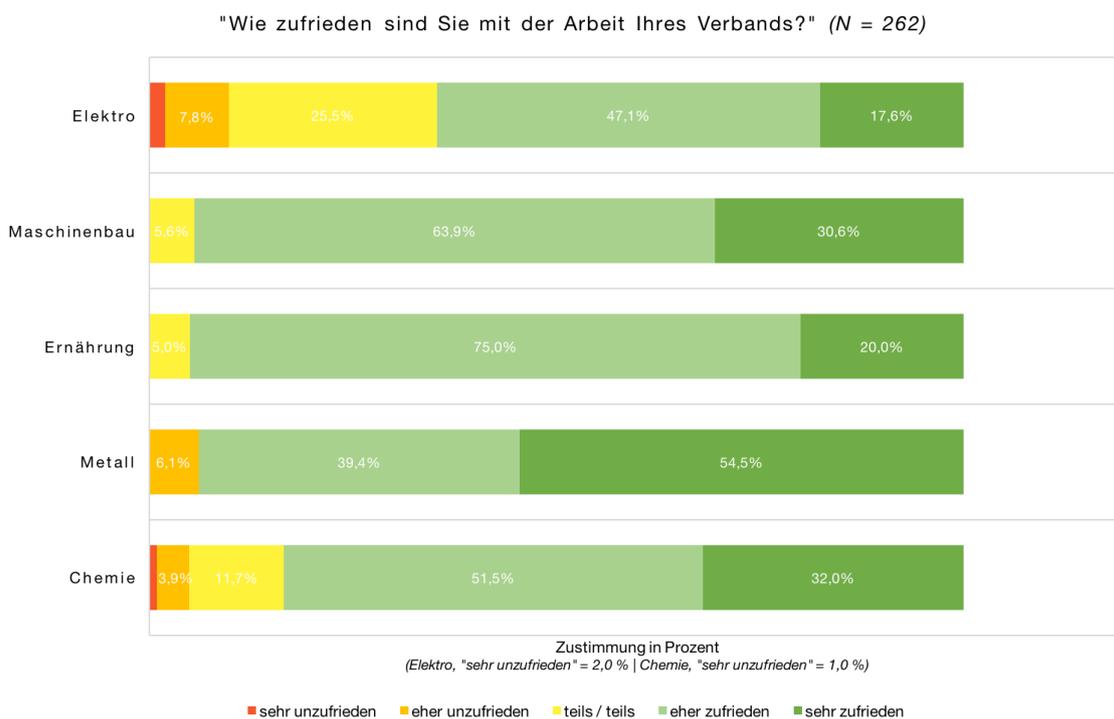
¹⁰ Zum methodischen Vorgehen und zu den Abweichungen siehe den Methodenbericht, online zugänglich unter *[wird ergänzt]*.

Abb. 20: Kontaktfrequenz Unternehmen zu Verbänden (vgl. Tab. C9 im Anhang)



Diese große Zufriedenheit der Unternehmen mit ihrem Verband korrespondiert eng mit der Einschätzung der Verbände, dass sie ein hohes Ansehen unter ihren Mitgliedern genießen. Die Zufriedenheitswerte der Verbände mit dem Ansehen unter ihren Mitgliedern liegen zwischen 77 Prozent und 92 Prozent, nur bei Elektro erreichen sie lediglich 55 Prozent (siehe Tabelle B9 im Anhang).

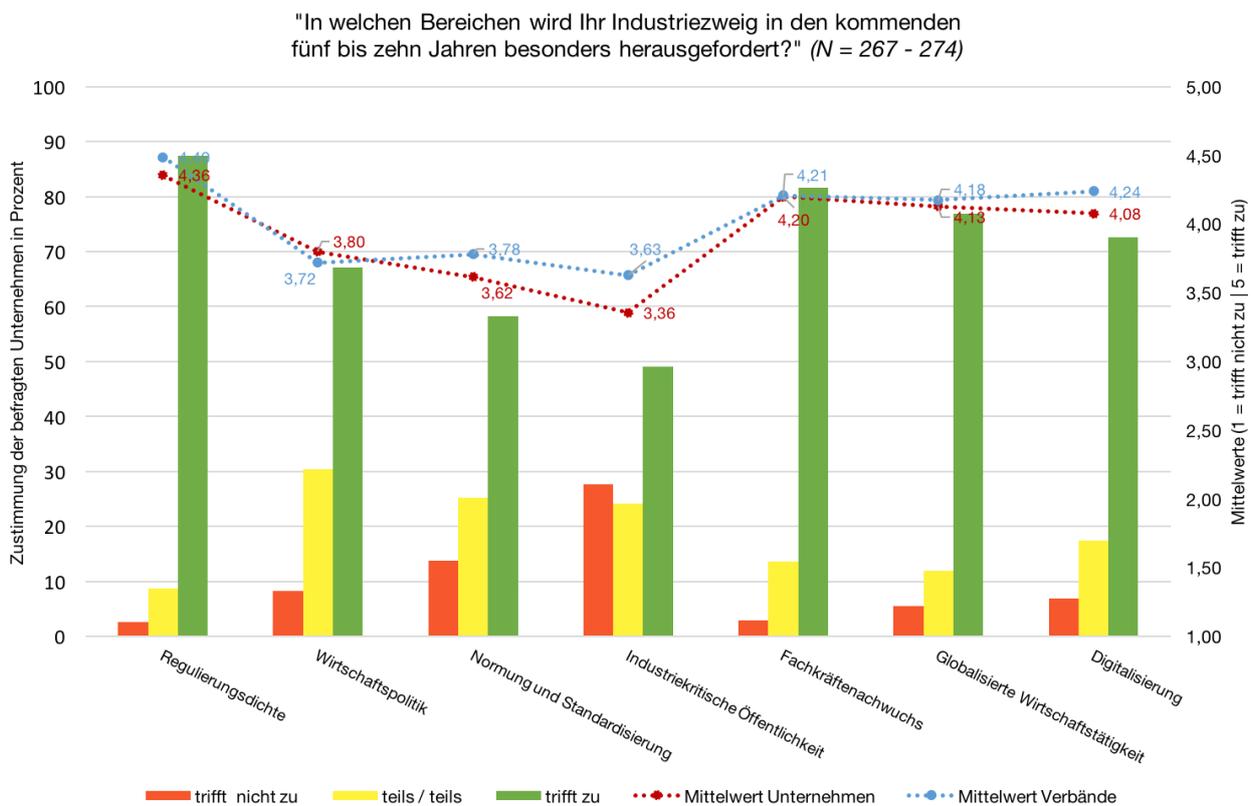
Abb. 21: Zufriedenheit mit dem Verband (vgl. Tab. C10 im Anhang)



Übereinstimmungen und Unterschiede: Herausforderungen

Die Unternehmen schätzen die Herausforderungen der nächsten fünf bis zehn Jahre insgesamt hoch ein.¹¹ Im Vordergrund steht die hohe Regulierungsdichte. Als kaum geringere Herausforderungen werden der mögliche Fachkräftemangel, die globale Wirtschaftstätigkeit und die Digitalisierung der Wirtschaft gesehen. Wirtschaftspolitik, Normung und Standardisierung sowie eine kritische Öffentlichkeit treten etwas dahinter zurück. Der Gesamtvergleich zeigt, dass Verbände und Unternehmen in ihrer Einschätzung der Herausforderungen ganz dicht beieinanderliegen.

Abb. 22: Herausforderungen – Vergleich Verbände und Unternehmen (vgl. Tab. C1 im Anhang)



Vergleicht man die Einschätzungen von Unternehmen und Verbänden nach Branchen getrennt, so zeigen die Daten ein uneinheitliches Bild. Zum einen herrscht hohe Übereinstimmung was die vordringlichen Herausforderungen sind. So werden sowohl die Regulierungsdichte wie auch die globale Wirtschaftstätigkeit¹² von beiden Gruppen fast gleich eingestuft. Auch die Digitalisierung wird von den Unternehmen der meisten Branchen ähnlich wie von ihren Verbänden gewertet,¹³ nicht so aber in der Chemie und im Maschinenbau, bei denen die Unternehmen die Herausforderung deutlich geringer (um 11 bzw. 16 Prozentpunkte) einschätzen (siehe Tabelle C1 im Anhang).

¹¹ Bei den Themen Regulierungsdichte, Normung und Standardisierung sowie Fachkräftenachwuchs unterscheiden sich die Antworten der Unternehmen gruppiert nach Unternehmensgrößenklassen nicht signifikant voneinander.

¹² Große Unternehmen (ab 250 Mitarbeitern) schätzen die globale Wirtschaftstätigkeit der Industrie signifikant eher als eine größere Herausforderung ein als kleine Unternehmen (mit weniger als 50 Mitarbeitern).

¹³ Große Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) schätzen die Digitalisierung der Industrie signifikant eher als eine größere Herausforderung ein als kleine Unternehmen (mit weniger als 50 Mitarbeitern).

Bei den anderen Themen überwiegen die Auffassungsunterschiede zwischen beiden Gruppen. Meist liegt die Einstufung einer Herausforderung als „wichtig“ bei den Verbandsgeschäftsführern höher als bei den Unternehmen. Beim Maschinenbau gilt dies für alle Themen mit Ausnahme der Wirtschaftspolitik.¹⁴ Bei den anderen Branchen ist eine durchgängige Höherbewertung durch die Verbandsgeschäftsführer auf bestimmte Herausforderungen beschränkt. Dies trifft auf die kritische Öffentlichkeit¹⁵ und das Thema Normung und Standardisierung zu, wobei Ernährung eine Ausnahme bildet. Dagegen wird die Wirtschaftspolitik im Mittel von den Unternehmen als wichtiger eingestuft als von den Verbänden (vgl. Abb. 22).

¶ Der Fachkräftemangel wird in der Regel von den Unternehmen als wichtiger eingestuft als von den Verbänden

Herausforderungen und ihre Bearbeitung im Gesamtvergleich

Wenn es um die Einschätzung geht, wie die Herausforderungen gemeistert werden sollen, so zeigt der Vergleich aller Verbände und Unternehmen sowohl Übereinstimmungen als auch deutliche Unterschiede. So besteht Übereinstimmung in der Prioritätensetzung. Unternehmen sind in der Regel mit den Verbänden einer Meinung, welche Verbandsaufgaben bei den einzelnen Herausforderungen an erster Stelle stehen sollten. Wenn es aber um die Einstufung der Wichtigkeit geht, dann liegt die Einschätzung der Unternehmen häufig deutlich (10 Prozentpunkte und mehr) unter der der Verbände.

Darüber hinaus gibt es Aufgaben, wie der Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen bzw. die technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung, denen die Verbände fast durchgängig, d. h. unabhängig von der speziellen Herausforderung, mehr Gewicht beimessen als die Unternehmen es tun. Ausgewogener ist das Urteil beider Gruppen bei der politischen Interessenvertretung und weitgehende Übereinstimmung herrscht bei den Aufgaben, die jeweils weniger häufig genannt werden, nämlich umfangreichere Beratung für Mitglieder und öffentlich-private Kooperationen.

Im Folgenden wird ausführlicher dargestellt, welche Aufgaben Verbände und Unternehmen für angemessen halten, um spezifischen Herausforderungen zu begegnen.

- + **Digitalisierung der Industrie:**¹⁶ Verbände und Unternehmen setzen die gleichen Prioritäten. Vorrang hat die Vernetzung, an zweiter Stelle folgt die Informationsversorgung und an dritter, mit deutlichem Abstand, die politische Interessenvertretung. Wenn auch beide Gruppen die gleiche Reihung vornehmen, so unterscheiden sie sich doch in der Wertung der Wichtigkeit. Verbände betrachten die genannten Aufgaben sehr viel häufiger (über 10 Prozentpunkte Unterschied) als „wichtig“. Nur 1/3 der Nennungen fällt auf Beratung und die öffentlich-private Kooperation liegt bei rund 10 Prozent.

¹⁴ Die Wirtschaftspolitik schätzen Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern signifikant als eine größere Herausforderung ein als Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern.

¹⁵ In ihrer Einschätzung einer industriekritischen Öffentlichkeit als Herausforderung unterscheiden sich Unternehmen mit 50 bis 249 und Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern signifikant voneinander; große Unternehmen geben sie als größere Herausforderung an.

¹⁶ Es gibt keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen außer in Bezug auf die politische Interessenvertretung.

Tabelle 3: Bearbeitung der Herausforderungen – Verbände und Unternehmen

	„Technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung“		„Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen“		„Politische Interessenvertretung“		„Umfangreichere Beratung für Mitglieder“		„Öffentlich-private Kooperationen“	
	Verbände	Unternehmen	Verbände	Unternehmen	Verbände	Unternehmen	Verbände	Unternehmen	Verbände	Unternehmen
Digitalisierung	66,1 %	55,7 %	78,7 %	67,9 %	44,1 %	30,7 %	32,3 %	32,5 %	11,8 %	7,1 %
Globale Wirtschaftstätigkeit	52,8 %	37,9 %	59,1 %	40,0 %	59,1 %	55,4 %	28,3 %	25,7 %	9,4 %	10,0%
Fachkräftenachwuchs	17,3 %	13,6 %	52,0 %	37,5 %	48,8 %	36,1 %	26,0 %	22,5 %	31,5 %	27,1 %
Industriekritische Öffentlichkeit	23,6 %	25,4 %	30,7 %	27,9 %	74,8 %	73,6 %	27,6 %	22,5 %	22,0 %	18,6 %
Normung & Standardisierung	81,1 %	68,2 %	57,5 %	39,6 %	40,2 %	41,4 %	37,8 %	36,1 %	3,9 %	6,4 %

Legende: Rote Markierung = Abweichung um mind. 10 Prozentpunkte zwischen Verbänden und Unternehmen

- + **Globale Wirtschaftstätigkeit:** An erster Stelle wird die politische Interessenvertretung¹⁷ genannt und zwar gleich häufig von Verbänden und Unternehmen, aber die Verbände nennen mit gleicher Häufigkeit die Vernetzung, die von den Unternehmen zwar auch an zweiter Stelle, aber mit deutlichem Abstand genannt wird. Auch auf Informationsversorgung setzen Verbände sehr viel häufiger als Unternehmen. Die Beratung findet in beiden Gruppen nur zu rund 30 Prozent Unterstützung und noch weniger, nämlich zu 10 Prozent, die öffentlich-private Kooperation.
- + **Fachkräftenachwuchs:**¹⁸ Die Wahl der Aufgaben ist hier breiter gestreut. Zwar ist Vernetzung für beide Gruppen erneut das Instrument erster Wahl, aber die Zustimmung liegt deutlich niedriger als bei anderen Herausforderungen (Verbände 52,0%; Unternehmen 37,5%). Gleiches gilt für die Interessenvertretung, deren Befürwortung noch ein wenig unter diesen Werten liegt. Im Unterschied zu den Herausforderungen auf anderen Gebieten setzt man beim Fachkräftenachwuchs stärker auf die öffentlich-private Kooperation (Verbände 31,5%, Unternehmen 27,1%) und die Beratung der Mitglieder (26,0%, 22,5%) als auf die Informationsversorgung der Mitglieder.
- + **Industriekritische Öffentlichkeit:**¹⁹ Erwartungsgemäß sind sich Unternehmen und Verbände mit überwältigender Mehrheit (Unternehmen 73,6%, Verbände 74,8%) Prozent darin einig, dass in der Auseinandersetzung mit einer kritischen Öffentlichkeit die politische Interessenvertretung der Verbände gefordert ist. Alle anderen Aufgaben – Information, Vernetzung, Beratung, öffentlich-private Kooperation – sind deutlich nachrangig und werden von weniger als einem Drittel der Befragten genannt.
- + **Normung und Standardisierung:**²⁰ Für einen erfolgreichen Umgang mit Normung und Standardisierung ist für Verbände (81,1%) und Unternehmen (68,2%) die Informationsversorgung von besonderer Wichtigkeit. Verbände setzen in hohem Maße auch auf Vernetzung (57,5%). Diese ist aus Sicht der Unternehmen nicht wichtiger als die politische Interessenvertretung²¹. Bei der Einschätzung der politischen Interessenvertretung wie auch bei der Beratung für Mitglieder liegen die Zustimmungswerte von Verbänden und Unternehmen gleichauf bei rund 40 Prozent bzw. 37 Prozent. Die Möglichkeiten der öffentlich-privaten Kooperation werden dagegen als unbedeutend eingestuft.

Abweichungen vom Gesamtbild: die Präferenzen der Branchen

Die branchenspezifische Analyse zeigt oft ein anderes Bild als der Gesamtvergleich. In einigen Fällen verflüchtigt sich der augenscheinliche Konsens, in anderen zeigt sich, dass innerhalb der einzelnen Branchen die Wertschätzung bestimmter verbandlicher Aufgaben viel näher beieinanderliegt als bei der Aggregation der Daten erkennbar ist.

- + Die im Gesamtvergleich homogene Einschätzung beim Thema **Beratung** zerfällt bei der Einzelanalyse der Branchen. Hier zeigen sich die größten Diskrepanzen. In 22 von 25 Fällen beträgt die Abweichung in der Einstufung der Wichtigkeit mehr als 25 Differenzpunkte. Außerdem wünschen sich Unternehmen in einigen Branchen durchgängig, d. h. bei allen Herausforderungen, mehr Beratung (Elektro, Ernährung), in anderen Branchen weniger Beratung (Maschinenbau) und in wiederum anderen Branchen liegt die Wertschätzung der Beratung je nach Herausforderung über oder unter der der Verbände (Chemie, Metall).
- + Auch die Einschätzung der **öffentlich-privaten Kooperation** entspricht bei einer Differenzierung nach Branchen nicht dem einheitlichen Gesamtbild. Unternehmen und Verbände betrachten sie zwar in allen Branchen übereinstimmend als eine eher nachrangige Aufgabe und billigen ihr nur bei dem Thema Fachkräftenachwuchs einen

¹⁷ In der Einschätzung besteht ein signifikanter Unterschied zwischen kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern und Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern; große Unternehmen neigen eher dazu, politische Interessenvertretung als Aufgabe im Bereich globale Wirtschaftstätigkeit für Verbände anzusehen als dies kleine Unternehmen tun.

¹⁸ Es gibt keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen.

¹⁹ Es gibt keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen.

²⁰ Es gibt keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen außer in Bezug auf die politische Interessenvertretung.

²¹ Ein signifikanter Unterschied besteht zwischen Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitern und Unternehmen mit mehr als 1000; die größten Unternehmen halten die politische Interessenvertretung bei Normung und Standardisierung für eine signifikant wichtigere Aufgabe von Verbänden.

höheren Stellenwert zu. Die Einstufung der relativen Wichtigkeit schwankt aber zwischen Verbänden und Unternehmen und bei den Herausforderungen der globalen Wirtschaftstätigkeit liegen die Positionen, wenn auch jeweils auf niedrigem Niveau, relativ betrachtet, weit auseinander.

Betrachtet man die Aufgabenfelder, in denen der Gesamtvergleich zwischen Unternehmen und Verbänden ein gemischtes Bild ergab, dann müssen bei einer Trennung nach Branchen auch einige Korrekturen angebracht werden.

- + Am geringsten sind die Unterschiede bei der **politischen Interessenvertretung**. Unternehmen wie Verbände messen ihr in allen Branchen einen gleich hohen Stellenwert im Umgang mit einer kritischen Öffentlichkeit zu. Auch bei den Themen globale Wirtschaftstätigkeit sowie Normung und Standardisierung gleichen die Einschätzungen der Unternehmen denen der Verbände, d. h. es zeigen sich auch bei den Unternehmen die gleichen Differenzen zwischen den Branchen wie bei den Verbänden. Die Abweichungen beschränken sich auf jeweils nur ein Thema in je einer Branche: die Elektroverbände messen beim Thema Globalisierung der Interessenvertretung einen deutlich höheren Nutzen bei als die Unternehmen und bei Normung und Standardisierung sind es die Unternehmen des Maschinenbaus, die mit deutlich größerer Mehrheit für die politische Interessenvertretung plädieren. Bei den Themen Digitalisierung und Fachkräftenachwuchs wird in keiner Branche von den Unternehmen mehr politische Intervention erwartet als die Verbände für nützlich halten. Verbände sind eher geneigt, der politischen Interessenvertretung auch bei diesen Themen mehr Gewicht beizumessen als die Unternehmen. Dies trifft auf Metall, Ernährung, Elektro bei der Digitalisierung und auf Metall, Maschinenbau und Elektro beim Fachkräftenachwuchs zu. Übereinstimmung gibt es nur bei Digitalisierung im Maschinenbau und bei Fachkräftenachwuchs wiederum in Chemie und in der Ernährung.

¶ Politische Interessenvertretung: Unternehmen wie Verbände messen ihr in allen Branchen einen hohen Stellenwert zu

- + In Bezug auf die **Informationsversorgung** bestätigt sich der aus dem Gesamtvergleich gewonnene Eindruck, dass hier die Unternehmen seltener mit der Einschätzung ihrer Verbände übereinstimmen. Nur in der Chemie gibt es, mit Ausnahme beim Thema Normung, einen Gleichklang der Bedeutungszuschreibungen. In allen anderen Branchen variiert die Übereinstimmung in Abhängigkeit von den Herausforderungen. Herrscht Dissens, dann liegen die Verbände mit ihrer Einschätzung der Wichtigkeit über der der Unternehmen. Es gibt nur in zwei Branchen und auch nur im Fall von zwei Themen den Fall, dass Unternehmen mehr Informationen für wichtig halten (bei Maschinenbau in Bezug auf Fachkräftenachwuchs und kritischer Öffentlichkeit, bei Elektro nur in Bezug auf Fachkräftenachwuchs).
- + **Erfahrungsaustausch und Vernetzung** wird in der Regel von den Unternehmen nicht so hochgeschätzt wie von den Verbänden. Die Einzelanalyse der Branchen zeigt, dass die Schwankungen in der Wertschätzung bei Verbänden und Unternehmen parallel verlaufen. Aber die Einschätzung der Unternehmen liegt auf deutlich tieferem Niveau und der Abstand ist manchmal ganz erheblich. Nur bei dem Thema kritische Öffentlichkeit, bei dem die Verbände weniger Gewicht auf Erfahrungsaustausch und Vernetzung setzen, haben die Unternehmen von Ernährung und Maschinenbau eine etwas höhere Einschätzung.

Branchen mit niedrigem und hohem Dissens

Es gibt Branchen, in denen der Dissens zwischen Verband und Mitgliedern insgesamt weniger ausgeprägt ist als in anderen Branchen oder sich nur auf bestimmte Aufgaben bezieht.

- + Chemie, Ernährung und Metall sind die Branchen, die seltener als Elektro und Maschinenbau einen ausgeprägten Dissens (über 33 Differenzprozent) aufweisen. Meist geht es damit einher, dass die Verbandsgeschäftsführer die jeweilige Verbandsaufgabe als wichtiger einschätzen.
- + Besonders ausgeprägt sind die Abweichungen in Bezug auf **Beratung** und hier sprechen sich in der Regel mehr Unternehmen als Verbände dafür aus. Dies ist der Fall bei Elektro und Ernährung in Bezug auf alle und bei

Chemie und Metall in Bezug auf die Mehrheit der Herausforderungen. Der Maschinenbau zeichnet sich dadurch aus, dass die Verbandsgeschäftsführer die Beratung immer und zwar mit deutlichem Abstand positiver einschätzen als die Unternehmen und im Vergleich zu allen anderen Branchen die höchsten Werte erzielen. Ein anderes Profil zeigt Ernährung, denn in dieser Branche schätzen etwas häufiger die Unternehmen eine Verbandsaufgabe, allen voran die Mitgliederberatung, als wichtig ein als die Verbandsgeschäftsführer.

Interessenvertretung aus Sicht der Verbände und Unternehmen

Interessenvertretung gegenüber Politik und Öffentlichkeit ist eine der Kernaufgaben der Verbände. Um Erfolg zu haben, müssen die Verbände ihre Strategien optimal an die recht unterschiedlichen Handlungsbedingungen auf nationaler, europäischer und globaler Ebene anpassen.

Die Wahrnehmung der Politik

Das politische Umfeld wird von Unternehmen und Verbänden sehr ähnlich wahrgenommen. Beide Gruppen haben, was die Industriefreundlichkeit der Politik angeht, ein gemischtes Urteil, wie die hohen Prozentanteile der „teils/teils“ Stimmen zeigen. Immerhin betrachten knapp 25 Prozent der Unternehmen wie auch der Verbände die deutsche Politik als industriefreundlich.²² Im Vergleich dazu wird die europäische Politik sehr viel kritischer beurteilt.

Bei einer Aufschlüsselung nach Branchen differenziert sich das Bild erheblich (siehe Tab. C3 im Anhang). In einigen Branchen vertreten die Unternehmen eine dezidiertere Position als ihre Verbände und sind eher kritisch gestimmt (Chemie, Metall, Maschinenbau), in anderen sind sie sich noch weniger schlüssig in ihrem Urteil aber positiver in ihrer Einschätzung (Ernährung). In der Chemie ist die positive Bewertung der Unternehmen doppelt so hoch (29,8%) wie die der Verbände (11,5%), während sich bei Elektro die Verhältnisse umkehren und nur 28 Prozent der Unternehmen gegenüber 42 Prozent der Verbände die deutsche Politik als industriefreundlich klassifizieren. Bei Maschinenbau und Metall sind die Unternehmen ebenfalls kritischer als ihre Verbände aber der Abstand ist nicht so ausgeprägt.

¶ Die europäische Politik wird kritischer beurteilt

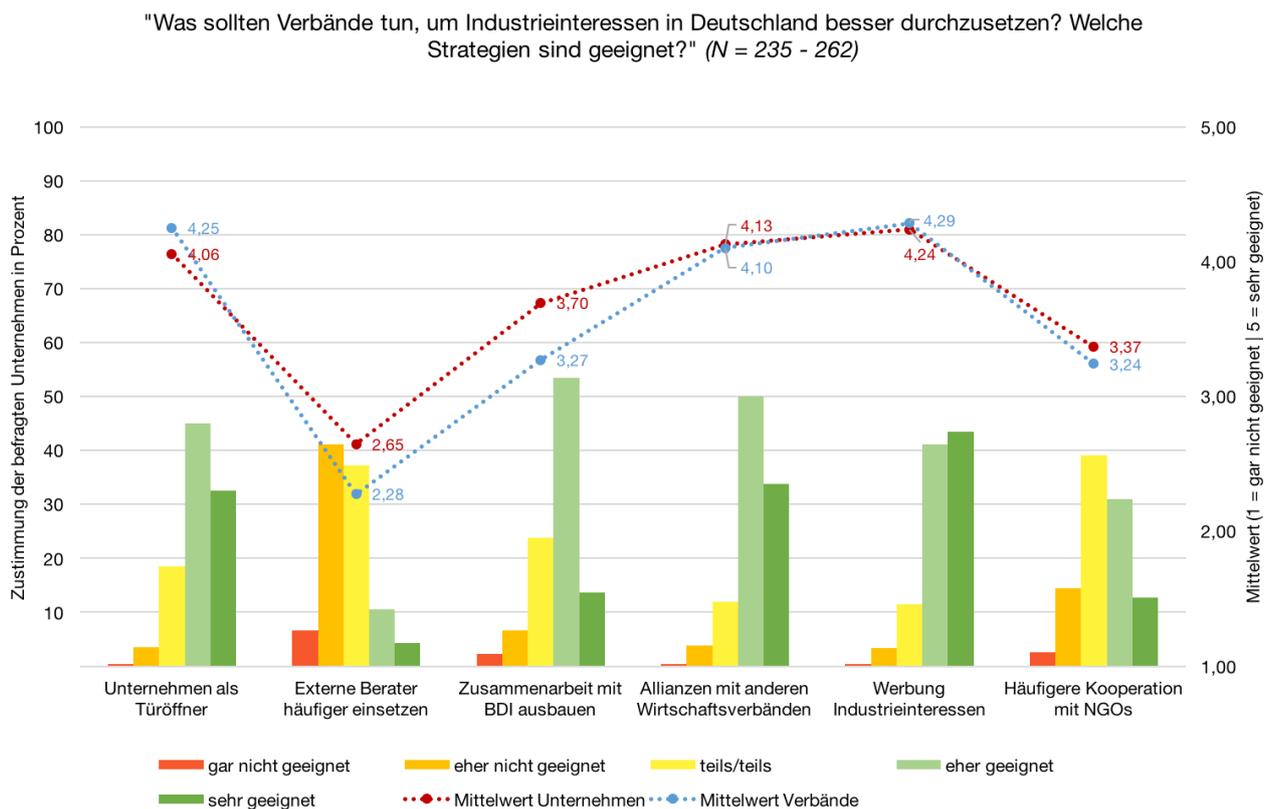
In allen Branchen sinken die Zustimmungswerte dramatisch, wenn es um die Einschätzung der europäischen Politik geht. Dies trifft vor allem für die Unternehmen zu. Bei Ernährung ist die Einbuße weniger ausgeprägt; 17 Prozent der Verbände und 23 Prozent der Unternehmen halten die europäische Politik für industriefreundlich, das sind doppelt so viele Unternehmen wie in anderen Branchen. Insgesamt sind die Einschätzungen von Unternehmen und Verbänden stärker angeglichen als auf der nationalen Ebene mit zwei bemerkenswerten Ausnahmen. Im Maschinenbau betrachten nur 4 Prozent der Verbandsgeschäftsführer gegenüber rund 14 Prozent der Unternehmen die EU Politik als industriefreundlich. Bei Elektro ist das Verhältnis umgekehrt, hier sprechen sich 21 Prozent der Verbandsgeschäftsführer, aber nur 10 Prozent der Unternehmen für eine Industriefreundlichkeit der EU Politik aus.

²² Bei der Bewertung der Industriefreundlichkeit der nationalen Politik besteht ein signifikanter Unterschied zwischen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern und größeren Unternehmen; kleine Unternehmen schätzen die nationale Politik als signifikant industriefreundlicher ein als alle anderen Gruppen.

Strategien der nationalen Interessendurchsetzung²³

Die Unternehmen setzen die drei gleichen Strategien wie die Verbände an erste Stelle (siehe Anhang Tabelle C4). Sie sprechen sich mit einer überwältigenden Mehrheit von über 80 Prozent für verstärkte Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden aus und sie votieren nachdrücklich dafür, dass Verbände in der Öffentlichkeit für Industrieinteressen werben²⁴ und die Zugangsmöglichkeiten der Unternehmen zur Politik vermehrt nutzen. Die Unternehmen liegen insgesamt mit ihren Meinungen dichter beieinander als die Verbände und sie äußern sich in der Regel noch positiver als die Verbände. Meist ist die Differenz der Positionen nicht so groß wie beim Maschinenbau, wo nur 67 Prozent der Verbandsgeschäftsführer, aber 88 Prozent der Unternehmen sich zugunsten verstärkter Allianzen aussprechen. Eine Abweichung von diesem Muster zeigt Metall, denn die Unternehmen sind deutlich zurückhaltender als ihre Verbände und sehen sich nur mit 57 Prozent als geeigneter Türöffner für den Zugang zur Politik, wohingegen die Verbandsgeschäftsführer diese Strategie zu 95 Prozent befürworten.

Abb. 23: Interessenvertretung in Deutschland – Vergleich Verbände und Unternehmen (vgl. Tab. C4 im Anhang)



Gemeinsamkeiten, wenn auch mit Nuancen, gibt es auch in der Einschätzung externer Berater. Auch für Unternehmen steht ihr Einsatz am Ende der Prioritätenliste. Immerhin hält aber zwischen 15 Prozent und 20 Prozent der Unternehmen ihre Verwendung für nützlich und misst ihnen damit einen deutlich höheren Wert zu als die Verbände. Nur im Maschinenbau unterbieten die Unternehmen mit nur 3 Prozent die mit 9 Prozent ohnehin niedrige Wertschätzung der Verbände für externe Berater.

²³ Keine signifikanten Größenklassenunterschiede.

²⁴ Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern messen dem nachdrücklichen Werben für Industrieinteressen durch die Verbände eine signifikant geringere Bedeutung zu als Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.

¶ Unternehmen sehen in der EU die deutschen Verbände in der Pflicht

Bei der Frage, ob häufiger die Kooperation mit NGOs gesucht werden soll, sind Unternehmen offensichtlich ebenso unschlüssig wie die Verbände.²⁵ So überwiegen im Maschinenbau, bei Elektro und auch Metall in beiden Gruppen die „teils/teils“ Einschätzungen. In allen Branchen außer Metall ist die Zustimmung bei den Unternehmen höher als die Ablehnung. Sie fällt besonders hoch bei Ernährung (59,0%) aus und erreicht auch bei Chemie (46,9%) und Elektro (45,2%) hohe Werte. Hier liegt sie, ebenso wie bei Ernährung und Metall deutlich über dem Votum der Verbände.

Der BDI genießt nach unseren Daten bei Unternehmen eine sehr viel höhere Wertschätzung als bei den Verbänden. Die Unternehmen aller Branchen sprechen sich, und zwar zum Teil mit deutlichen Mehrheiten, für den Ausbau der Zusammenarbeit mit dem BDI aus. Die Bandbreite der Meinungen ist zwar erheblich, nämlich zwischen 54 Prozent (Maschinenbau) und 80 Prozent (Metall), aber erheblich enger als zwischen den Verbänden (0,0% Maschinenbau, 75,0% Metall). Die Positionen von Unternehmen und Verbänden klaffen allerdings nicht nur beim Maschinenbau, sondern auch bei Elektro (34 Prozentpunkt) weit auseinander.

Vertretung von Industrieinteressen auf EU-Ebene

Wenn es um die Frage geht, wer die Interessen des eigenen Wirtschaftszweigs in Brüssel vertreten soll, sind die Unternehmen deutlich zurückhaltender, diese Aufgabe den europäischen Verbänden zu übertragen als ihre Verbandsgeschäftsführer (siehe Anhang Tabelle C5). Mit Ausnahme der Chemie sehen die Unternehmen vornehmlich die deutschen Verbände in der Pflicht. Dies ist besonders ausgeprägt im Maschinenbau und bei Elektro. Unternehmen des Maschinenbaus sprechen sich zu Zweidrittel dafür aus, dass die Interessenvertretung vom nationalen Verband wahrgenommen werden sollte; bei Elektro plädieren 57 Prozent dafür. In Übereinstimmung mit den bisherigen Ergebnissen schreiben die Unternehmer der Metallindustrie dem BDI eine hervorgehobene Rolle zu und befinden sich damit tendenziell im Einklang mit ihren Verbänden.

Internationale Interessenvertretung²⁶

Eine stärkere internationale Ausrichtung ist ein Petitum, das von Verbänden und Unternehmen gleichermaßen unterstützt wird. Es gibt ausgeprägte Unterschiede zwischen den Branchen aber nicht zwischen den jeweiligen Verbänden und Unternehmen (siehe Anhang Tabelle C6).

¶ Verbandsbüro in wichtigen Auslandsmärkten: Unternehmen stützen die Meinung der Verbände

Auch wenn es um ein Verbandsbüro bzw. um einen Vertreter vor Ort in wichtigen Auslandsmärkten geht, teilen die Unternehmen weitgehend die Meinung der Verbände.²⁷ Bei Metall sind die Unternehmen ebenso zurückhaltend wie die Verbände mit jeweils um die 15 Prozent Zustimmung. Die Unternehmen von Ernäh-

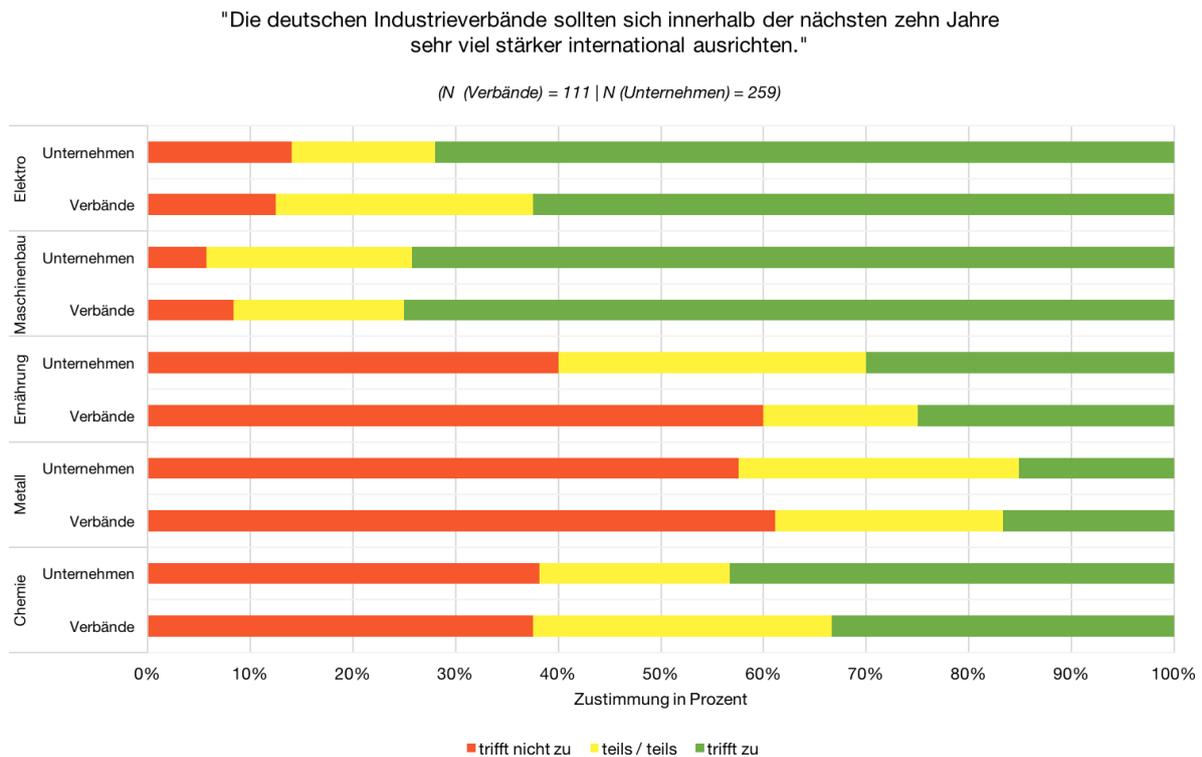
²⁵ Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern bewerten die Kooperation von Verbänden mit NGOs kritischer als kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern aber auch als Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.

²⁶ Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern schätzen ein eigenes Büro in Auslandsmärkten als signifikant weniger wichtig ein als Unternehmen mit 250 bis 1000 Mitarbeitern.

²⁷ Bei der Einschätzung der Internationalisierung gibt es keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen.

Chemie und Maschinenbau sind aufgeschlossener, aber deutlich von einer mehrheitlichen Unterstützung entfernt. Dagegen setzen Verbände und Unternehmen mit hoher Mehrheit (rund 75 Prozent) in Elektro und vor allem im Maschinenbau auf eine direkte internationale Repräsentanz. In all diesen Branchen stehen die Unternehmen der Idee tendenziell positiver gegenüber als die Verbände. Unternehmen haben in der Regel eine positivere Einschätzung zur Einrichtung eines Verbandsbüros in wichtigen Auslandsmärkten.

Abb. 24: Internationalisierung – Vergleich Unternehmen und Verbände (vgl. Tab. C6 im Anhang)



Wenn es um die Interessenvertretung der eigenen Branche gegenüber internationalen Organisationen geht, sind die Positionen sehr unterschiedlich (siehe Anhang Tabelle C7). Bei der Wahl zwischen den eigenen nationalen Verbänden, dem BDI und den europäischen Verbänden gibt es keine durchgängige Präferenz für die eine oder andere Option. Die relative Gewichtung der Branchen- und Fachverbände erklärt sich aus der Verbandsstruktur. So schätzen die Unternehmen von Ernährung die Vertretungskompetenz der Fachverbände höher ein als die des Branchenverbandes, während bei Chemie, Maschinenbau und Elektro der Branchenverband jeweils im Vordergrund steht. Der BDI wird im internationalen Kontext häufiger als in Bezug auf die nationale und europäische Interessenvertretung genannt und genießt wiederum bei den Unternehmen eine höhere Wertschätzung als bei den Verbänden; bei Metall erreicht er erneut einen Spitzenwert (63,3%). In den übrigen Branchen reichen die Zustimmungswerte von 16 Prozent bis 33 Prozent und liegen damit enger beieinander als die der Verbände.

In der Einschätzung der europäischen Verbände gibt es markante Differenzen. Die Unternehmen stimmen in der Tendenz mit den Verbänden überein, erreichen aber nie deren hohe Werte. In der Ernährung ist der Abstand mit 70,0% Zustimmung der Verbände und 44,2% Zustimmung der Unternehmen besonders augenfällig. Die Unternehmen von Metall, Maschinenbau und Elektro eint eine sehr niedrige Wertschätzung des europäischen Verbandes (zwischen 15,2% und 16,7%), die offensichtlich weniger mit Brancheneigenschaften

ten als mit dem Ansehen des gemeinsamen EU-Verbandes (ORGALIME) zu tun hat. Die internationalen Verbände finden nur in der Chemie eine gewisse Anerkennung, ansonsten werden sie „unter ferner liefen“ genannt.

Einschätzung der Verbandsarbeit

Beurteilung der Zusammenarbeit²⁸

Die Verbandsarbeit wird von den Verbandsgeschäftsführern und auch von den Unternehmen insgesamt sehr positiv beurteilt (siehe Anhang Tabelle C12). Es gibt eine gewisse Abstufung zwischen den Themen und nicht immer ist die Wertschätzung von Seiten der Unternehmen so hoch wie von den Verbänden selbst. Was die Arbeitsteilung innerhalb der Verbände betrifft, befinden Verbandsgeschäftsführer wie Unternehmen mit überwältigender Mehrheit, dass sie gut funktioniert. Die innerverbandliche Willensbildung wird dagegen weniger einheitlich gesehen. Bei der Mehrzahl der Verbände sind die Geschäftsführer fast einstimmig der Überzeugung, dass die Meinung aller Mitgliedergruppen berücksichtigt wird. Die Unternehmen stimmen ihnen zu, aber mit deutlich niedrigeren Mehrheiten.

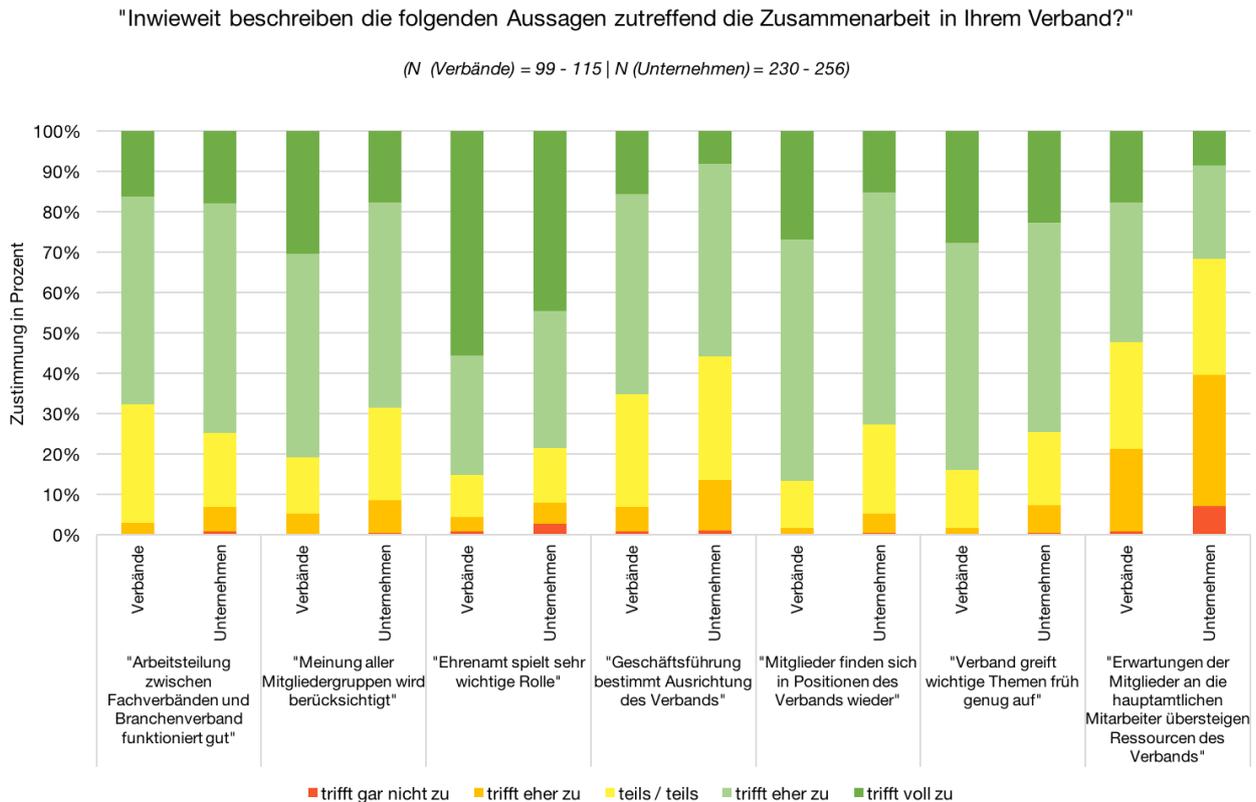
¶ Die Verbandsarbeit wird insgesamt sehr positiv beurteilt

Die Verbände sind auch fast alle davon überzeugt, dass die Mitglieder sich in den Positionen wiederfinden, die gegenüber der Politik vertreten werden, und dass die wichtigen Themen früh genug aufgegriffen werden. Die Unternehmen sind auch diesbezüglich sehr viel skeptischer. Sie stimmen der Beurteilung zu, aber ihre Zustimmung liegt durchschnittlich um 10 bis 20 Prozentpunkte tiefer als die der Verbände. Bei anderen Themen liegen Verbände und Unternehmen in ihrer Beurteilung nicht so weit auseinander. Dies betrifft die Frage, ob das Ehrenamt eine sehr wichtige Rolle im Verband spielt und ob die Geschäftsführung im Wesentlichen die Ausrichtung des Verbandes bestimmt. Im letzteren Fall zeigt sich sowohl bei den Unternehmen wie bei den Verbänden eine gewisse Unschlüssigkeit, die in den relativen vielen „teils/teils“ Antworten zum Ausdruck kommt. Nur bei einem Thema zeigt sich ein ganz gemischtes Bild. Die These, dass die Erwartungen der Mitglieder an die hauptamtlichen Mitarbeiter die verfügbaren Ressourcen des Verbandes übersteigen, wird in der einen Branche von beiden Seiten verworfen, in einer anderen für zutreffend beurteilt und oft sind sich Verbände und Unternehmen in dieser Frage nicht einig.

Es gibt deutlich erkennbare Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den Branchen. Es ist jedoch schwierig, eindeutige Muster zu erkennen und sie bestimmten Faktoren zuzuordnen. Oft, aber nicht immer, gibt es deutliche Unterschiede in den Ergebnissen für Chemie, Ernährung und Metall auf der einen und für Elektro und Maschinenbau auf der anderen Seite. Dies trifft auf die Themen Arbeitsteilung im Verband, innerverbandliche Meinungsbildung und Interessenvertretung zu. Ressourcenunterschiede können diese Zweiteilung nicht erklären, denn Chemie verfügt im Vergleich zu Ernährung und Metall über einen gut ausgestatteten Branchenverband, auch wenn er nicht mit der Ressourcenausstattung der Verbände von Elektro und Maschinenbau konkurrieren kann. Dagegen ähneln sich die Organisationsstrukturen von Chemie, Ernährung und Metall, denn in allen drei Branchen gibt es rechtlich selbstständige Fachverbände und einen gemeinsamen Branchenverband. Elektro und Maschinenbau sind Verbände, bei denen die Fachverbände Abteilungen des Branchenverbandes sind.

²⁸ Keine signifikanten Unterschiede.

Abb. 25: Zusammenarbeit in den Verbänden (vgl. Tab. C12 im Anhang)



Zusätzlich heben sie sich von den Verbänden der anderen Branchen dadurch ab, dass sie über sehr viel mehr Ressourcen verfügen. Diese Strukturmerkmale entsprechen der oben genannten Zweiteilung der Ergebnisse. Sie stehen aber im Widerspruch zu dem Befund, dass Elektro und Maschinenbau sich untereinander fast immer unterscheiden. Bemerkenswert ist, dass sie dabei nicht nur in der Höhe der Stimmen auseinanderliegen, sondern dass beim gleichen Thema in der einen Branche die Zustimmung der Unternehmen die der Verbände übersteigt und in der anderen Branche die Mehrheiten umgekehrt verteilt sind.

- + **Innerverbandliche Zusammenarbeit:**²⁹ Die innerverbandliche Zusammenarbeit wird in allen Branchen positiv bewertet, aber es gibt deutliche Abstufungen. Metall erzielt die höchsten Zustimmungswerte, dicht gefolgt von Ernährung und Chemie. In diesen drei Branchen sind Verbände und Unternehmen übereinstimmend der Auffassung, dass die innerverbandliche Zusammenarbeit gut funktioniert, was in Werten zwischen 71 Prozent und 87 Prozent zum Ausdruck kommt. Auffallend ist, dass die Unternehmen sie in den meisten Fällen positiver bewerten als die Verbände selbst. Dies ist auch bei Maschinenbau der Fall. Die Unternehmen stufen die innerverbandliche Arbeitsteilung zu 73 Prozent als gut ein, während die Verbandsgeschäftsführer selbst diese Auffassung nur zu 56 Prozent teilen. Bei Elektro sind beide Gruppen weniger positiv als der Durchschnitt eingestellt und die Einschätzung der Unternehmen (49,0%) liegt unter der Wertung der Verbände (65,2%).
- + **Meinungsvielfalt:** Die Aussage, dass die Meinung aller Mitgliedergruppen im Verband berücksichtigt wird, trifft, wie zu erwarten, auf die volle Zustimmung der Verbände. Es zeigen sich allerdings markante Branchenunterschiede. Bei Metall (94,5%), Chemie (92,4%) und Ernährung (86,4%) liegt die Zustimmung wesentlich höher als bei den großen Organisationen Maschinenbau (76,0%) und Elektro (58,4%). Die überwiegend sehr positive Bewertung wird von den Unternehmen durchgängig nicht geteilt. Es gibt aber keine Verschiebung zwischen den Branchen, sondern die Unternehmen folgen mit jeweils mehr (Chemie 20 Prozentpunkte) oder weniger deutlichem Abstand (rund 10 Prozentpunkte) der Einschätzung ihrer Verbände. Bei Metall bestätigen so immer noch

²⁹ Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern schätzen die Arbeitsteilung besser ein als größere Unternehmen.

78 Prozent, dass in ihrem Verband die Meinung aller Mitgliedergruppen berücksichtigt wird, während bei Maschinenbau (63,9%) und vor allem Elektro (51,1%) die Mehrheiten knapper sind.

- + **Interessenvertretung:**³⁰ Die Verbandsgeschäftsführer sind fast alle der Überzeugung, dass ihre Mitglieder sich in den Positionen wiederfinden, die ihr Verband in der Politik vertritt. Bei Maschinenbau und Elektro ist die Zustimmung nicht ganz so hoch (76 Prozent bzw. 83 Prozent) wie bei Chemie, Metall und Ernährung (zwischen 88 Prozent und 97 Prozent). Die Unternehmen fühlen sich ebenfalls mehrheitlich gut vertreten. Es gibt nur selten Gegenstimmen, allerdings antwortet eine nicht unbedeutende Minderheit mit „teils/teils“. Unterschiede gibt es erneut zwischen Maschinenbau und Elektro. Die Unternehmen des Maschinenbaus fühlen sich sehr gut vertreten (80,0%) und liegen mit dieser Einschätzung über den Geschäftsführern. Die Elektrounternehmen sind deutlich skeptischer als die Verbandsgeschäftsführer; sie finden sich nur noch mit knapper Mehrheit (56,3%) in den Positionen ihres Verbandes wieder.

¶ Aktualität: Unternehmen sind etwas skeptischer

- + **Aktualität:**³¹ In allen Branchen sind sich die Verbandsgeschäftsführer sicher, dass der Verband die wichtigen Themen früh genug aufgreift. Ihre Zustimmung liegt in allen Branchen außer Elektro (65,2%) zwischen 84 Prozent und 95 Prozent und kritische Stimmen sind insgesamt in der Minderheit. Die Unternehmen widersprechen dem nicht, sind aber etwas skeptischer.
- + **Ehrenamt:** (siehe Tabelle C12 im Anhang) Dem Ehrenamt wird in allen Branchen sowohl von den Verbänden als auch von den Unternehmen eine sehr wichtige Rolle zugeschrieben. Die Unterschiede sind nicht groß aber nennenswert: In der Chemie-, Metall- und Ernährungsbranche weisen die Verbandsgeschäftsführer dem Ehrenamt eine bedeutendere Rolle zu als die Unternehmen. Maschinenbau und Elektro haben gemeinsam, dass ihre Wertschätzung deutlich höher liegt als in den anderen Branchen (92,0% bzw. 83,3%) und die Unternehmen der gleichen Ansicht sind (92,0% bzw. 87,8%).
- + **Führung:**³² Die Auffassung, dass die Geschäftsführung im Wesentlichen die Ausrichtung des Verbandes bestimmt, wird breit geteilt. Allerdings liegt die Zustimmung deutlich niedriger als bei den vorangegangenen Fragen und ist erwartungsgemäß unter den Verbandsgeschäftsführer generell höher als unter den Unternehmern (vgl. Tabelle C4). Bemerkenswert ist, dass es keine signifikanten Unterschiede nach Größe der Unternehmen gibt. Es gibt eine gewisse Varianz in den Einschätzungen, aber die Erwartung, dass sie mit den Unterschieden in der Organisation der Verbände zu erklären ist, wird enttäuscht. In den Verbänden Maschinenbau (VDMA) und Elektro (ZVEI) sind die Fachverbände Abteilungen des Branchenverbandes und entsprechend ist die Führungsrolle der Hauptgeschäftsführung institutionell verankert. Die Daten widersprechen der Erwartung einer besonderen Rolle der Geschäftsführung in den beiden Branchen in doppelter Hinsicht. Zum einen liegen die Zustimmungswerte teils nur wenig über denen der anderen Branchen und zum anderen zeigen sie deutlich Unterschiede zwischen den beiden Branchen. Nach Auffassung von 64 Prozent der Verbandsvertreter im Maschinenbau liegt die Ausrichtung des Verbandes in der Hand der Geschäftsführer; in den Branchen Chemie, Ernährung, Metall liegt die durchschnittliche Zustimmung bei 61 Prozent. Die Position der Verbandsvertreter von Elektro hebt sich davon deutlich ab (79,1%), aber nur 60 Prozent der Unternehmen sehen eine Führungsrolle. Die Unternehmen des Maschinenbaus dagegen liegen mit ihrer Einschätzung wiederum höher (69,7%) als die Geschäftsführer des eigenen Verbandes.
- + **Überforderung:** Wie zu erwarten, spüren die Verbandsgeschäftsführer die Belastungen der Verbandsarbeit stärker als die Unternehmen und unterstützen die These, wenn auch mit knapper Mehrheit, dass die Erwartungen der Mitglieder die verfügbaren Ressourcen des Verbandes übersteigen. Die Unternehmen ihrerseits sind überwiegend der Auffassung, dass dies „eher nicht“ oder nur „teils/teils“ der Fall ist. Zieht man in Betracht, dass sie es sind, die den Verband finanzieren, ist es bemerkenswert, dass immerhin jedes Fünfte Unternehmen die Diskrepanz zwischen Mitgliedererwartungen und Verbandsressourcen anerkennt. Bei Elektro betonen die Vertreter des Verbandes mit großer Mehrheit (70,8%), dass ein Missverhältnis besteht, und auch die Unternehmen sind mehrheitlich dieser Auffassung (54,8%).

³⁰ Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern sowie Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern finden signifikant höher als Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern, dass Mitglieder sich in den Positionen die gegenüber der Politik vertreten werden, wiederfinden.

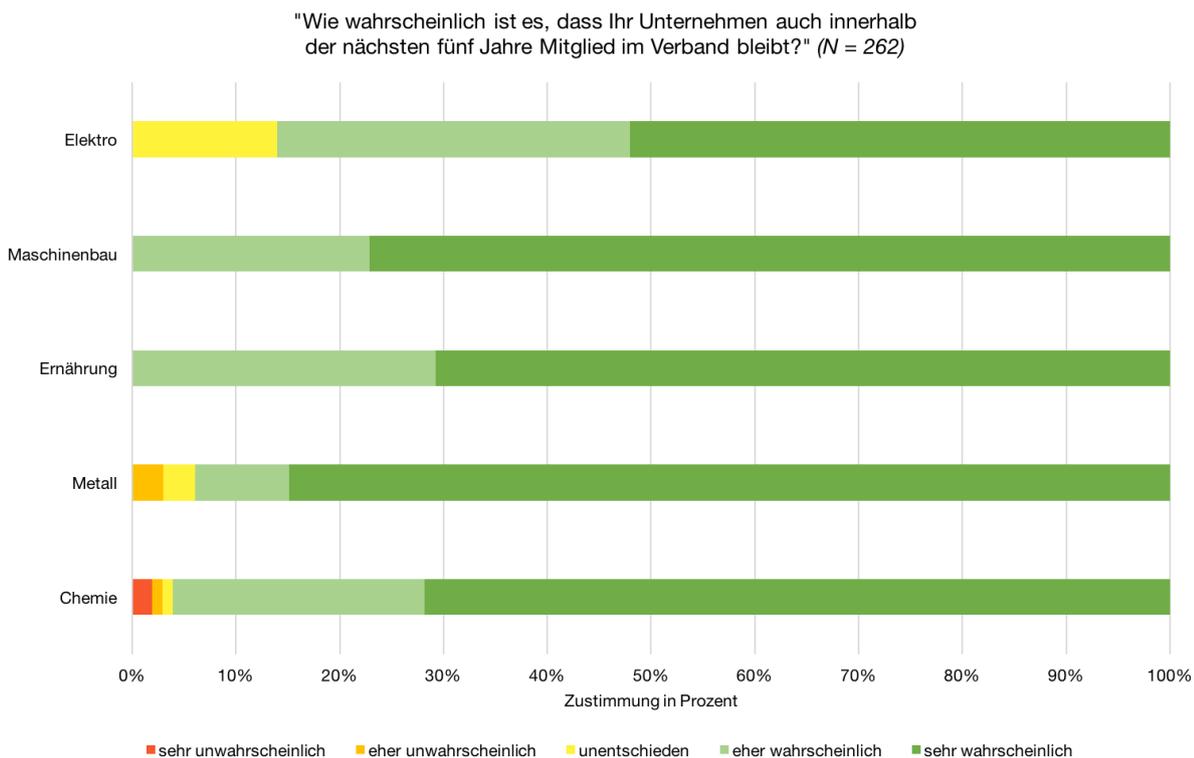
³¹ Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern finden im Vergleich zu Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern, dass Verbände Themen eher früh genug aufgreifen.

³² Keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmensgruppen.

Verbleib im Verband³³

Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, erklären fast alle, dass sie Mitglied ihres Verbandes bleiben werden, was angesichts der positiven Einschätzung der Verbandsarbeit zu erwarten war (siehe Anhang Tabelle C11). In der Mehrzahl der Branchen erklärt sogar die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, nämlich zwischen 72 Prozent und 85 Prozent, dass sie dessen „sehr sicher“ sind. Nur bei Elektro ist die Erwartung gemischt; 14 Prozent halten den Verbleib für „teils/teils“, 34 Prozent für „eher wahrscheinlich“ und 52 Prozent für „sehr wahrscheinlich“.

Abb. 26: Verbleib im Verband (vgl. Tab. C11 im Anhang)



Veränderungen und Anpassungsstrategien der Verbände

Der folgende Abschnitt präsentiert die Einschätzungen der Unternehmen zu den Veränderungen im deutschen Verbandssystem und in der Rolle der Industrieverbände. Es wird geprüft, ob sie im gleichen Umfang eine Internationalisierung der Verbände befürworten und, ob sie ähnliche oder abweichende Vorstellungen zu den zukünftigen Funktionen und Leistungen der Verbände vertreten. Schließlich werden die Vorstellungen über angemessene Strategien der Zukunftssicherung verglichen und gefragt, ob es organisationsstrukturelle Leitbilder für die künftige Gestaltung der Verbände gibt.

³³ Die Aussicht, dass Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern auch in fünf Jahren noch Mitglied sind, ist signifikant kleiner als bei Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern – wenn auch auf insgesamt hohem Niveau.

Veränderung des deutschen Verbandssystems³⁴

Unternehmen wie die Verbände erwarten eine Veränderung des deutschen Verbandssystems, aber nach ihrer Einschätzung fallen die Veränderungen moderater aus als von den Verbänden vorhergesehen (siehe Anhang Tabelle C13). Dem stimmen über 2/3 der Unternehmen der Branchen Chemie, Metall und Ernährung und die Hälfte der Unternehmen bei Maschinenbau und Elektro zu. Im Falle von Chemie und Metall weichen sie damit deutlich von der Auffassung der Verbände ab, die mehrheitlich eine starke bzw. eine sehr starke Veränderung für die nächsten zehn Jahre voraussagen.

¶ Unternehmen erwarten eine moderate Veränderung des Verbandssystems

Veränderte Rolle der Verbände³⁵

Es ist zu erwarten, dass die Prognose zur Veränderungen des Verbandssystems und zur Internationalisierung der Verbandsarbeit in Einklang steht und sich in den Erwartungen zum Wandel der Akteursrolle der Verbände niederschlägt. Zunächst ist festzuhalten, dass die Unternehmen mehrheitlich die Forderung unterstützen, dass sich die deutschen Industrieverbände innerhalb der nächsten zehn Jahre sehr viel stärker international ausrichten sollen (siehe Anhang Tabelle C6).³⁶ Es gibt erkennbare Unterschiede zwischen den Branchen; die Bandbreite der Befürwortung reicht von 56 Prozent bei Ernährung bis zu 74 Prozent bei Elektro und Maschinenbau. In der Mehrheit der Fälle finden sich die Unternehmen in einem gewissen Einklang mit der Auffassung der Verbände (Ernährung, Metall, Elektro). In den Fällen, in denen die Meinungen auseinandergehen, fordern weniger Unternehmen als Verbandsgeschäftsführer eine Internationalisierung (Chemie 64,4% zu 72,0%, Maschinenbau 74,3% zu 87,0%). Diese relative Zurückhaltung der Unternehmen in der Frage der internationalen Ausrichtung der Verbände ist konsistent mit der Erwartung einer eher moderaten Veränderung des Verbandssystems.

Bezogen auf die heutige Situation stufen die Unternehmen ihre Verbände immer noch überwiegend als nationale Akteure ein (siehe Anhang Tabelle C8), aber für die nächsten zehn Jahre erwarten sie eine teils massive Rollenänderung. Dies gilt allgemein trotz der zum Teil erheblichen Branchenunterschiede. In der Metallbranche sieht fast die Hälfte der Unternehmen (42,4%) ihren Verband auch in Zukunft als nationalen Akteur, während es im Maschinenbau nur noch eine Minderheit (5,6%) tut. Gerade die Unternehmen des Maschinenbaus erwarten fast alle (94,4%) eine Entwicklung ihres Verbandes hin zum europäischen bzw. internationalen Akteur. Die Erwartung einer starken Europäisierung und auch einer gewissen Internationalisierung ist auch bei den Unternehmen der Chemie (66,4%), Ernährung (69,8%) und Elektro (88,3%) sehr hoch. Der Maschinenbau nimmt eine Sonderstellung ein, denn 50 Prozent der Unternehmen sehen ihren Verband in Zukunft in der Rolle eines internationalen Akteurs.

Verbandsfunktionen in Zukunft

Es ist auffällig, wie nahe Verbandsgeschäftsführer und Mitgliedsunternehmen zusammenliegen, wenn es um die Frage geht, welche Funktionen der Verband in Zukunft erfüllen soll (siehe Anhang Tabelle C15). Die

³⁴ Keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen.

³⁵ Keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen.

³⁶ Keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen.

Einschätzungen differieren zwischen den Branchen, aber die Verbände und Unternehmen in einer Branche neigen in der Regel zu gleichen Einschätzungen. Soweit es Auffassungsunterschiede zwischen Verbandsgeschäftsführern und Unternehmen gibt, bewegen sie sich im engen Rahmen und werden erst deutlich, wenn man die Einschätzungen von „eher wichtig“ und „sehr wichtig“ vergleicht. Die Einzelanalyse nach Funktionen macht dies deutlich.

- + Die **Interessenvertretung** wird von Verbänden und Unternehmen gleichermaßen für wichtig gehalten, aber deutlich mehr Verbände sind bereit, ihr das Attribut „sehr wichtig“ zu geben. Bei Elektro, Ernährung und Metall beträgt der Unterschied jeweils mehr als 10 Prozentpunkte.
- + Auch die **Informationsversorgung**³⁷ der Mitglieder ist für mehr Verbände „sehr wichtig“ als für Unternehmen (Metall 100% Verbände zu 84,9% Unternehmen; Ernährung 81,8% Verbände zu 61,0% Unternehmen; Chemie 76,9% Verbände zu 67,7%; Unternehmen Maschinenbau 84,0% Verbände zu 63,9% Unternehmen). Die Daten der Elektroindustrie weichen hiervon ab, denn beide Gruppen schätzen die Informationsversorgung niedriger ein (66,7% Verbände zu 64,7% Unternehmen).
- + Die **Koordinierung in Fragen von Normung, Standardisierung und Ausbildung** halten Verbände und Unternehmen für ähnlich wichtig (83,2% Verbände zu 86,4% Unternehmen) und Differenzen zeigen sich wiederum nur, wenn man prüft, welchen Branchen diese Funktion „sehr wichtig“ ist. Außer in der Chemie und im Maschinenbau ist der Anteil der Unternehmen, die diese Funktion für „sehr wichtig“ halten, auffällig höher (Metall 38,9% Verbände zu 48,5% Unternehmen; bei Ernährung 36,4% Verbände zu 51,2% Unternehmen und bei Elektro 50,0% Verbände zu 64,7% Unternehmen).
- + **Vernetzung und Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen**³⁸ ist aus Sicht der Verbände eine sehr wichtige Strategie v. a. zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Industrie. Dies wird ganz überwiegend so von den Geschäftsführern der Chemie-, Elektro- und Maschinenbauverbände gesehen, während ihre Unternehmen diesbezüglich deutlich zurückhaltender sind (v. a. bei der Chemie). Metall und Ernährung stufen die Vernetzung nicht in gleichem Umfang als „sehr wichtig“ ein und zeigen dabei eine größere Übereinstimmung zwischen Verbänden und Unternehmen.
- + Bei der Frage der **Wettbewerbsförderung** zeigt sich ein ähnliches Muster. Die Unternehmen sehen darin wesentlich weniger häufig eine wichtige Zukunftsaufgabe der Verbände (73,3% Unternehmen zu 89,3% Verbände). In den Branchen, in denen eine besonders große Mehrheit der Verbandsgeschäftsführer diese Funktion für „sehr wichtig“ halten (Maschinenbau 70,8%, Elektro 69,6%, Chemie 52,0%), ist der Abstand zu den Unternehmen ganz beträchtlich (Maschinenbau 31,4%, Elektro 43,1%, Chemie 43,4%). In der Metall- und Ernährungsindustrie sind weniger als ein Drittel der Verbandsgeschäftsführer der Überzeugung, dass die Wettbewerbsförderung in Zukunft eine sehr wichtige Funktion sein wird und finden sich damit in Übereinstimmung mit ihren Unternehmen.
- + Die **Imagepflege**³⁹ der Branche hat einen sehr hohen Stellenwert (wichtig insgesamt 88,2%) und diesbezüglich herrscht volle Übereinstimmung zwischen beiden Gruppen (88,6% Unternehmen zu 87,6% Verbände). Untersucht man die einzelnen Branchen, so findet man bei Ernährung mit rund 95 Prozent und auch bei Elektro mit rund 86 Prozent einen hohen Konsens zwischen beiden Gruppen. Auch sonst liegen die Einschätzungen der Wichtigkeit dicht beieinander. Nur für die Unternehmen der Metallindustrie ist die Imagepflege insgesamt wichtiger als für die Verbände (75,0% Unternehmen zu 66,7% Verbände). Ansonsten zeigen sich lediglich Differenzen in der Einschätzung als „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“. So votiert eine deutlich höhere Mehrheit der Verbandsgeschäftsführer in der Chemie für „sehr wichtig“ (76,9% im Vergleich zu 59,8% Unternehmen), wohingegen die Verbände des Maschinenbaus deutlich seltener diese Funktion als „sehr wichtig“ einschätzen (29,2% Verbände zu 52,8% Unternehmen).
- + Die **Arbeitgeberfunktion** findet insgesamt wenig Zuspruch, aber die Unterschiede sind sehr ausgeprägt. Auch wenn in allen Branchen nur eine Minderheit der Unternehmen hier in Zukunft eine wichtige Funktion ihres Verbandes sieht, ist ihre Zahl durchgängig doppelt so hoch wie unter den Verbandsgeschäftsführern.

³⁷ Unternehmen mit 50 bis zu 999 Mitarbeitern bewerten die Informationsversorgung signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

³⁸ Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern bewerten Vernetzung signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

³⁹ Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern bewerten Imagepflege signifikant wichtiger als Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern.

Verbandsleistungen in Zukunft⁴⁰

Während Unternehmen und Verbandsgeschäftsführer eine sehr ähnliche Vorstellung davon haben, welche Funktionen die Verbände in Zukunft erfüllen sollen, gibt es in Bezug auf die Wichtigkeit der zukünftigen Verbandsleistungen relativ wenig Übereinstimmung (siehe Tab. 4). Für einige Leistungen gibt es deutlich mehr Unterstützung durch die Unternehmen, für andere Leistungen finden sich größere Mehrheiten unter den Geschäftsführern der Verbände. Dies variiert nach Themen und, besonders auffällig, nach Branchen. Nur die Versorgung mit Statistiken und Brancheninformationen wird von beiden Gruppen gleich hoch geschätzt. Überall sonst zeigen sich deutliche Abweichungen (10 und mehr Prozentpunkte bei der Einstufung als „eher wichtig“ und „sehr wichtig“). Unabhängig von der Branche halten Verbände das Leistungsangebot für Messen, Tagungen und Konferenzen wichtiger und gleiches gilt auch, mit Ausnahme von Metall, für Forschung und Entwicklung.

Im Branchenvergleich ist der Maschinenbau auffällig, denn er misst allen Verbandsleistungen einen sehr hohen Stellenwert zu und liegt, mit Ausnahme der Versorgung mit Statistik und Brancheninformationen, deutlich über den Einschätzungen der Unternehmen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick, der in den anschließenden Ausführungen erläutert wird.

Tabelle 4: Übereinstimmungen und Abweichungen in der Wertschätzung künftiger Leistungen zwischen Verbänden und Unternehmen (in Klammern werden die Werte jeweils in der Reihenfolge Unternehmen / Verbände genannt)

Leistung	Übereinstimmung ≤ 9 Prozentpunkte	Abweichungen ≥ 10 Prozentpunkte	
		Unternehmen höhere Werte	Verbände höhere Werte
Statistik	Maschinenbau (94,5% / 92,0%) Ernährung (70,0% / 68,2%) Metall (81,8 / 88,9)		Chemie (67,0% / 79,2%) Elektro (82,3% / 95,6%)
Fach- information	Chemie (86,4% / 88,0%) Elektro (96,1% / 91,3%) Ernährung (75,0% / 68,2%) Maschinenbau (88,9% / 96,0%)	Metall (87,9% / 77,7%)	
Rechts- beratung ⁴¹	Chemie (50,9% / 45,8%) Elektro (58,0% / 56,5%) Ernährung (65,0% / 59,1%)	Metall (84,9% / 50,0%)	Maschinenbau (55,5% / 84,0%)
Forschung ⁴²	Metall (54,5% / 55,5%) Elektro (52,0% / 60,8%) Ernährung (55,0% / 59,1%)		Maschinenbau (47,3% / 96,0%) Chemie (23,3%/56,0%)
Messen	Ernährung (45,0% / 50,0%)		Maschinenbau (63,8% / 83,3%) Chemie (34,9% / 60,0%) Elektro (52,9% / 78,2%) Metall (48,5% / 76,4%)

⁴⁰ Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmensgruppen.

⁴¹ Unternehmen mit weniger als 50 sowie Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitern bewerten Rechts- und Unternehmensberatung durch Verbände signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

⁴² Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bewerten Leistungen im Bereich Forschung und Entwicklung durch Verbände signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

Bildung ⁴³	Maschinenbau (55,6% / 58,3%) Elektro (43,1% / 43,5%)	Chemie (58,3% / 44,0%) Ernährung (62,5% / 31,8%) Metall (72,8% / 64,7%)
Export ⁴⁴	Metall (39,4% / 35,3%) Ernährung (44,7% / 36,5%) Maschinenbau (80,6% / 88,0%)	Chemie (52,4% / 40,0%) Elektro (67,4% / 39,1%)

- + **Statistik und Brancheninformationen:** Die Zurverfügungstellung von Statistiken und Brancheninformationen durch den Verband gehört nach weitverbreiteter Einschätzung auch zukünftig zu den ganz wichtigen Verbandsaufgaben. Bei Maschinenbau (Verbände 92,0%) und Elektro (Verbände 95,6%) ist dies die fast einmütige Meinung aller Verbandsgeschäftsführer. Im Maschinenbau teilen die Unternehmen (Unternehmen 94,5%) diese Meinung während bei Elektro (Unternehmen 82,3%) ihre Zustimmung nicht ganz so hoch ist. Ähnliche Einschätzungen finden sich auch bei Metall, während die Spreizung bei Chemie (Verbände 79,2%, Unternehmen 67,0%) größer ist.
- + **Fachinformationen zu Technik und Regulierung:** Das Angebot von Fachinformationen zu Technik und Regulierung wird von Verbänden und Unternehmen gleichermaßen als hoch wichtig eingeschätzt. Die höchste Zustimmung von beiden Seiten findet man im Maschinenbau sowie bei Elektro und Chemie mit um die 90 Prozent. Die Wichtigkeit wird bei Metall und Ernährung niedriger eingestuft (die Spannbreite reicht von 68,2% bis zu 87,9% der Beurteilung als wichtig) und die Unternehmen haben eine um fast zehn Prozentpunkte höhere Leistungserwartung als die Verbände. Die Einschätzungen liegen in den anderen Branchen dichter beieinander und hier setzen die Verbände auf Information. Die Unterschiede zeigen sich besonders, wenn man die Einstufungen als „sehr wichtig“ betrachtet. Eine markant größere Zahl von Verbänden des Maschinenbaus (Verbände 84,0%, Unternehmen 50,0%), der Chemie (Verbände 60,0%, Unternehmen 43,7%) und Elektro (Verbände 60,9%, Unternehmen 49,0%) misst dieser Verbandsleistung einen sehr hohen Stellenwert zu.
- + **Rechts- und Unternehmensberatung:**⁴⁵ In Bezug auf die Rechts- und Unternehmensberatung zeigt sich eine Zweiteilung. Bei Metall und Ernährung ist die Wertschätzung dieses Beratungsangebot durch die Unternehmen wesentlich höher als durch die Verbände (Metall Unternehmen 84,9%; Verbänden 50,0%; Ernährung Unternehmen 65,0%; Verbände 59,1%). Sie setzen sich damit deutlich von den Geschäftsführern ihrer Verbände ab. Beim Maschinenbau sind die Verhältnisse genau umgekehrt, denn seitens der Unternehmen wird dieser Leistung ein viel niedrigerer Stellenwert zugebilligt als seitens der Verbandsgeschäftsführer (Unternehmen 55,5%; Verbände 84,0%), von denen sogar knapp die Hälfte (48,0%) die Rechts- und Unternehmensberatung für „sehr wichtig“ hält. Bei Chemie und Elektro wird das Beratungsangebot nur noch von gerade der Hälfte der Verbände und Unternehmen für wichtig erachtet. Während bei Elektro beide Seiten auch in ihrer detaillierten Beurteilung nahe beieinander liegen, zeigt sich bei Chemie und auch beim Maschinenbau eine Diskrepanz innerhalb der Gruppe der Unternehmen. In beiden Fällen nennt eine fast gleich hohe Zahl der Unternehmen die Beratung „sehr wichtig“ und „unwichtig“ (Chemie „sehr wichtig“ 22,5%, „sehr/eher unwichtig“ 24,5%; Maschinenbau „sehr wichtig“ 19,4%, „sehr/eher unwichtig“ 22,2%).
- + **Forschung und Entwicklung:**⁴⁶ In Bezug auf Forschung und Entwicklung fallen die Einschätzungen von Verbänden und Unternehmen stark auseinander, wobei die Präferenzen in unterschiedliche Richtungen gehen. Ausnahme ist Metall, denn hier liegen die Einschätzungen dicht beieinander und auf beiden Seiten gibt es nur eine knappe Mehrheit von 55 Prozent für die Wichtigkeit der verbandlichen Unterstützung von Forschung und Entwicklung. In allen anderen Branchen fallen die Meinungen der Verbandsgeschäftsführer und der Unternehmen mehr oder weniger weit auseinander. Besonders auffällig ist die Diskrepanz beim Maschinenbau und der Chemie. Verbandliche Unterstützung halten im Maschinenbau 96 Prozent der Verbandsgeschäftsführer für wichtig aber nur 47 Prozent der Unternehmen und bei Chemie ist das Verhältnis 56 Prozent zu 23 Prozent. Die Mehrheiten liegen bei Elektro (Verbände 60,8%, Unternehmen 52,0%) und Ernährung (Verbände 59,1%, Unternehmen 55,0%) dichter beisammen, aber auch in diesen Fällen bekundet eine vergleichsweise hohe Zahl von Unternehmen (Elektro Unternehmen 28,0%, Ernährung Unternehmen 20,0%), dass diese Verbandsleistung unwichtig sei. Noch deutlicher sprechen sich nur die Unternehmen der Chemie (Unternehmen 39,8%) dagegen

⁴³ Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bewerten Leistungen im Bereich Fort- und Weiterbildung durch Verbände signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

⁴⁴ Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern bewerten Leistungen im Bereich Außenwirtschafts- und Exportförderung durch Verbände signifikant weniger wichtig als Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.

⁴⁵ Unternehmen mit weniger als 50 sowie Unternehmen mit 250 bis 999 Mitarbeitern bewerten Rechts- und Unternehmensberatung durch Verbände signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

⁴⁶ Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bewerten Leistungen im Bereich Forschung und Entwicklung durch Verbände signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

aus, wobei – im Unterschied zu den anderen Branchen – auch zahlreiche Verbandsgeschäftsführer bei diesem Thema deutliche Zurückhaltung zeigen (unwichtig Verbände 24,0%).

- + **Messen, Tagungen und Konferenzen** werden von Verbandsgeschäftsführern und Unternehmen sehr unterschiedlich gewertet. Eine Ausnahme ist Ernährung, wo auf vergleichsweise niedrigem Niveau (Verbände 50,0%, Unternehmen 45,0%) Verbände und Unternehmen eine ähnliche Einschätzung haben. In allen anderen Branchen sprechen sich sehr viel mehr Verbandsgeschäftsführer für diese Verbandsleistungen aus als Unternehmen. Die Gruppen liegen meistens weit, d. h. zwanzig Prozentpunkte und mehr, auseinander. Dies gilt unabhängig davon, ob die Verbandsgeschäftsführer sie mit 60 Prozent (Chemie) oder mit über 80 Prozent (Maschinenbau) für wichtig halten.
- + **Fort- und Weiterbildung:**⁴⁷ Unternehmen sehen in der Fort- und Weiterbildung eher eine zukunftssträchtige Verbandsaufgabe als die Verbände. Allerdings gibt es erhebliche Unterschiede nach Branchen. Etwas weniger als die Hälfte der Unternehmen bei Elektro und etwas über die Hälfte (55,6%) beim Maschinenbau hält diese Funktion für wichtig. Es sind die beiden einzigen Branchen, in denen Verbände und Unternehmen die gleiche Meinung vertreten. Sonst äußert sich jeweils eine deutlich größere Zahl von Unternehmen als Verbänden zugunsten der Fort- und Weiterbildung. Besonders groß ist der Unterschied bei Ernährung und er ist auch noch erheblich bei Chemie. In beiden Branchen findet sich unter den Verbandsgeschäftsführern keine Mehrheit für die Fort- und Weiterbildung (Ernährung 31,8%, Chemie 44,0%), wohingegen die Unternehmen sich sehr wohl dafür aussprechen (Ernährung 62,5%; Chemie 58,3%). Bei Metall gibt es eine höhere Zustimmung und beide Gruppen liegen näher beieinander (Verbände 64,7%, Unternehmen 72,8%).
- + **Außenwirtschafts- und Exportförderung:**⁴⁸ Bei der Außenwirtschafts- und Exportförderung gibt es wenig Übereinstimmungen. Die Wertschätzung variiert nicht nur nach Branchen, sondern ist auch zwischen den Gruppen uneinheitlich. Im Maschinenbau sprechen sich auf hohem Niveau mehr Verbände (88,0%) für diese Aufgabe aus als Unternehmen (80,6%); bei Chemie und Elektro treten mehr Unternehmen, wenn auch auf niedrigerem Niveau, für die Förderung ein (Chemie Verbände 52,4% zu 40,0% Unternehmen, Elektro Verbände 67,4% zu 39,1% Unternehmen). Nur bei Metall und Ernährung finden Verbände wie Unternehmen an diesem Leistungsangebot recht wenig Gefallen, was sich in vergleichsweise niedrigen Zahlen der Befürworter und – im Branchenvergleich – überdurchschnittlich hohen Zahlen derer niederschlägt, die es für unwichtig halten (zwischen 23,7% und 29,4%).

Strategien zur Zukunftssicherung

Bei der Frage, welche Strategien ihr Verband verfolgen sollte, um seine Zukunft zu sichern, zeigen sich trotz vieler Übereinstimmungen auch deutliche Differenzen. Die von den Verbänden bevorzugten Strategien – *durch persönliche Beziehungen die Mitgliederbindung stärken, die Marke des Verbandes bei Reformen erhalten, Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung* – finden auch bei den Unternehmen nachhaltige Unterstützung. Sie erreichen jedoch nicht die gleich hohen Mehrheiten und es gibt beträchtliche Unterschiede zwischen den Branchen. Unternehmen schätzen die Pflege persönlicher Beziehungen hoch ein, aber nicht gleich hoch wie die Verbände. Ebenso sprechen auch sie sich für den Erhalt der „Marke“ des Verbandes aus, aber nicht mit gleich eindrücklichen Mehrheiten. In der Mehrzahl der Branchen liegt ihre Zustimmung 10 und mehr Prozentpunkte unter der der Verbände. Auch den Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung halten Unternehmen bei weitem nicht für so attraktiv wie die Unternehmen. Dagegen finden Unternehmen im Unterschied zu den Verbänden viel Gefallen an der Vorstellung eines *schlanken Verbandes, der sich auf die Interessenvertretung konzentriert*. Außer bei Ernährung steht ihre Auffassung im deutlichen Gegensatz zur Meinung der Verbände. Erwartungsgemäß ist der Dissens besonders groß in den Branchen Maschinenbau und Elektro.

Auffassungsunterschiede zeigen sich auch bei dem Vorschlag, der Verband solle Strategien für die *Zukunft der Branche* entwickeln. In immerhin drei Branchen (Elektro, Ernährung, Metall) findet sich eine Mehrheit von Unternehmen, die diese Idee unterstützen. In den anderen Branchen spricht sich nur ein Drittel dafür aus,

⁴⁷ Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bewerten Leistungen im Bereich Fort- und Weiterbildung durch Verbände signifikant wichtiger als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

⁴⁸ Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern bewerten Leistungen im Bereich Außenwirtschafts- und Exportförderung durch Verbände signifikant weniger wichtig als Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern.

aber auch damit zeigen sie sich weitaus positiver eingestellt als die Verbände. Ein noch deutlicherer Dissens, und zwar mit umgekehrten Vorzeichen, zeigt sich bei der Frage nach einer *Verbandsvollmitgliedschaft für Unternehmen ohne deutsche Niederlassung*. Die Verbände stehen der Vollmitgliedschaft sehr viel aufgeschlossener gegenüber als die Unternehmen. In drei Branchen (Chemie, Elektro, Maschinenbau) sprechen sie sich mehrheitlich dafür aus und distanzieren sich damit deutlich von der Zurückhaltung ihrer Unternehmen. Ernährung fällt aus dem Rahmen, denn in dieser Branche lehnen sowohl die Verbände als auch die Unternehmen eine solche Mitgliedschaft ab.

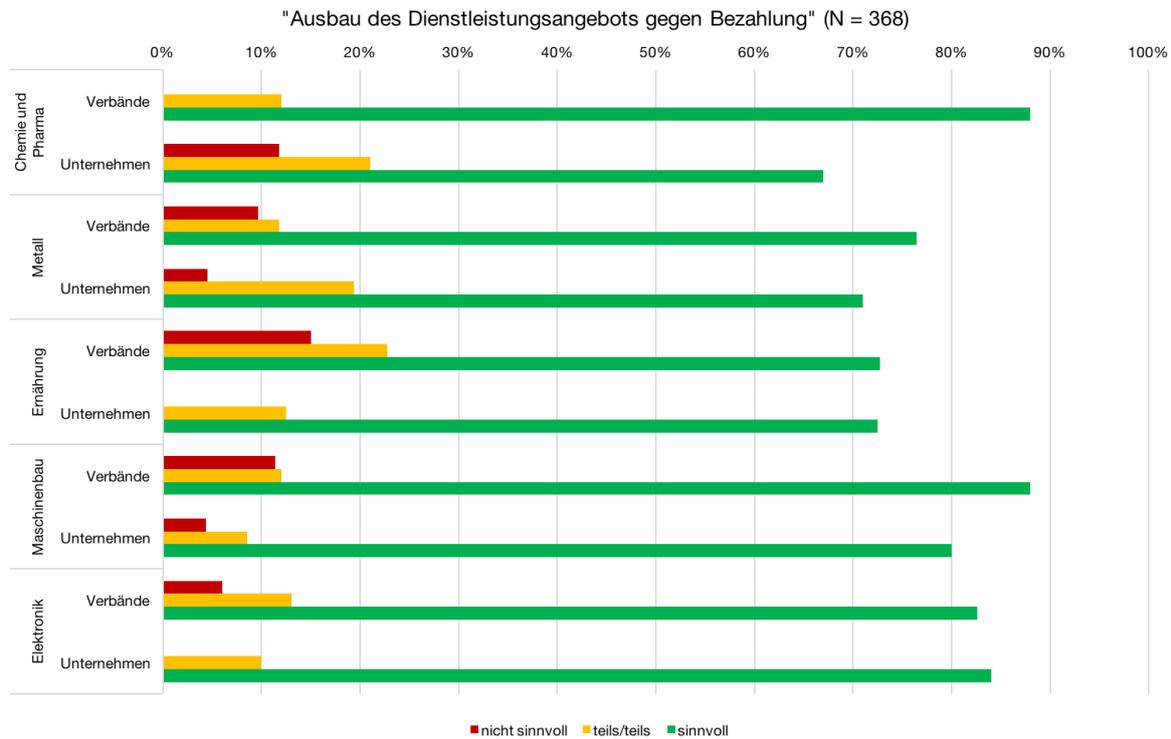
Die Einstellung zu NGOs ist unter Unternehmen ebenso gemischt wie unter den Verbänden. Nur in der Chemie gibt es eine knapp mehrheitliche Zustimmung zu einer *themenspezifischen Kooperation mit NGOs*. In anderen Branchen sind die Einstellungen sehr viel weniger positiv und teils fallen die Beurteilungen von Unternehmen und Verbänden auseinander. Bei Ernährung sind Unternehmen offener eingestellt, bei Metall sind sie noch skeptischer als die Verbände.

¶ In keiner Branche finden Verbändefusionen eine Mehrheit

Bei zwei Strategien sind sich die Unternehmen mit den Verbänden einig, dass sie nicht zur Zukunftssicherung des Verbandes taugen. In keiner Branche findet der Vorschlag, *mit anderen Verbänden zu fusionieren*, eine Mehrheit. Ebenso sind sich Verbände und Unternehmen einig, dass die *weitere Ausdifferenzierung der Ausschüsse* keine Zukunftssicherung verspricht.

- + **Durch persönliche Beziehungen die Mitgliederbindungen stärken:** Insgesamt legt man hohen Wert auf die Pflege persönlicher Beziehungen, doch nur bei Metall (Verbände 72,2%, Unternehmen 74,2%) und Maschinenbau (Verbände 79,1%, Unternehmen 75,8%) sind Verbände und Unternehmen gleicher Meinung. In anderen Branchen weichen die Bewertungen von Verbänden und Unternehmen in bemerkenswerter Weise voneinander ab. Während bei Chemie (Verbände 84,0%, Unternehmen 59,4%) und Ernährung (Verbände 77,3%, Unternehmen 61,5%) die Verbände sehr viel größeres Gewicht auf die persönlichen Beziehungen legen als die Unternehmen, ist es bei Elektro genau umgekehrt (Verbände 56,5%, Unternehmen 72,9%).
- + **Die Marke des Verbands bei Reformen erhalten:** Für Verbände und Unternehmen ist der Erhalt der „Marke“ des Verbandes bei zukünftigen Reformen überaus wichtig, wenn auch mit leicht unterschiedlicher Dringlichkeit. Verbände sprechen sich zu rund achtzig bis neunzig Prozent für den Erhalt aus, während die Zustimmung bei den Unternehmen in der Regel zehn Prozentpunkte darunter liegt. Die Präferenzunterschiede zeigen sich deutlicher, wenn man sich auf die Bewertung mit „sehr sinnvoll“ konzentriert. Hier liegt die Zustimmung der Verbandsgeschäftsführer, mit Ausnahme Metall, durchschnittlich doppelt so hoch wie die der Unternehmen. Bei Ernährung ist die Befürwortung in beiden Gruppen nicht so ausgeprägt, aber mit 75 Prozent bei den Verbänden und 65 Prozent bei den Unternehmen immer noch sehr hoch.
- + **Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung:** Der Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung ist schon heute in etlichen Verbänden eine bewährte Strategie und findet als Weg der Zukunftssicherung ganz breite Zustimmung, was sich vor allem in den hohen Zahlen für „sehr sinnvoll“ zeigt. Die Differenzen zwischen den Branchen halten sich im vergleichbaren Rahmen, so liegt die Bandbreite der positiven Beurteilung bei den Verbandsgeschäftsführern zwischen 73 Prozent und 88 Prozent und bei den Unternehmen zwischen 67 Prozent und 84 Prozent. Nur wenn man die Einstufung als „sehr sinnvoll“ als Vergleichsmaßstab heranzieht, zeigen sich bei der Mehrheit der Branchen Meinungsunterschiede. Hier ist die Befürwortung durch die Verbände in einigen Branchen fast doppelt so hoch wie die der Unternehmen (Chemie, Maschinenbau) und auch in den anderen Branchen ist der Abstand beträchtlich.

Abb. 27: Ausbau Dienstleistungsangebot gegen Bezahlung (vgl. Tab. C17 im Anhang)



- + **Schlanker Verband konzentriert auf Interessenvertretung:** Die Unternehmen finden ganz überwiegend viel Gefallen an der Vorstellung eines schlanken Verbandes, der sich auf die Interessenvertretung konzentriert. Unter ihnen spricht sich in allen Branchen jeweils eine deutliche Mehrheit von 60 Prozent bis zu 88 Prozent für eine solche Strategie aus. Sie stehen damit bei Ernährung und weitgehend auch noch bei Metall in Übereinstimmung mit den Verbandsgeschäftsführern, nicht aber bei Chemie und vor allem nicht bei Elektro und Maschinenbau. Die Unterschiede in den Positionen sind bei Chemie (Verbände 56,0%, Unternehmen 75,2%) und Metall (Verbände 72,2%, Unternehmen 83,9%) jedoch relativ gering im Vergleich zu Maschinenbau und Elektro. Die Konzentration auf Interessenvertretung wird von den Verbänden mehrheitlich abgelehnt, nur eine Minderheit sieht in ihr eine „eher sinnvolle“ Strategie (8,7% beim Maschinenbau und 22,7% bei Elektro) und keiner im Maschinenbau und nur 4,5% bei Elektro eine „sehr sinnvolle Strategie“. Unter den Unternehmen ist dagegen die Idee eines schlanken Verbandes für eine Mehrheit attraktiv (61,7% beim Maschinenbau und 60,0% bei Elektro).
- + **Strategien für die Zukunft der Branche entwickeln:** Eine Strategie für die Zukunft der Branche zu entwickeln, findet mehr Gefallen unter den Unternehmen als unter den Verbänden. In drei Branchen spricht sich dafür sogar eine, wenn auch knappe Mehrheit aus (Metall 50,0%; Ernährung 51,3%; Elektro 52,1%). In den Branchen Chemie (36,7%) und Maschinenbau (30,5%) ist die Zustimmung zwar deutlich tiefer, liegt damit aber immer noch über dem Votum der Verbände. Überall liegt die Zahl der Unentschiedenen („teils/teils“) hoch, am höchsten unter den Geschäftsführern der Verbände. Letztere finden sich auch zahlreicher unter denen, die die Entwicklung einer Zukunftsstrategie für die Branche für „eher nicht sinnvoll“ halten. Unternehmen sind hier aufgeschlossener, nicht aber im Maschinenbau, wo die Strategie von mehr Unternehmen als Verbandsgeschäftsführern abgelehnt wird (30,5% Ablehnung bei den Unternehmern gegenüber 12,0% bei den Verbänden).
- + **Vollmitgliedschaft für Unternehmen ohne deutsche Niederlassung ermöglichen:** Die Verbände stehen der Vollmitgliedschaft von Unternehmen, die keinen Firmensitz in Deutschland haben, sehr viel aufgeschlossener gegenüber als die Unternehmen. Ihre Zustimmung ist in drei Branchen fast doppelt so hoch (Chemie Verbände 54,6% zu Unternehmen 23,0%; Maschinenbau Verbände 62,5% zu Unternehmen 34,3%; Elektro Verbände 54,1% zu Unternehmen 29,6%) und übersteigt auch im Metallbereich deutlich die Zahl der Unternehmen, die diese Strategie für sinnvoll halten (Verbände 40,0% zu Unternehmen 33,4%). Die Positionsunterschiede zeigen sich besonders deutlich bei der Bewertung der Strategie als „sehr sinnvoll“. Besonders ausgeprägt ist dies beim Maschinenbau wo 42 Prozent der Verbandsgeschäftsführer aber nur 11 Prozent der Unternehmen die Vollmitgliedschaft der Unternehmen ohne deutschen Sitz für „sehr sinnvoll“ halten. Nur in der Ernährungsindustrie sind die Verhältnisse umgekehrt. Hier spricht sich eine überwiegende Mehrheit beider Seiten (Verbände 61,9%, Unternehmen 65,8%) gegen die Vollmitgliedschaft externer Unternehmen aus und die Minderheit, die einem solchen Schritt für sinnvoll erachtet, ist unter den Unternehmen größer (Verbände 14,3%, Unternehmen 21,1%).

- + **Vermehrte themenspezifische Kooperation mit NGOs:** Die Strategie einer vermehrten Kooperation mit NGOs findet nur in der Chemie eine, wenn auch knappe, Mehrheit (Verbände 58,4%, Unternehmen 50,0%) und nur in dieser Branche hält eine nennenswerte Minderheit sie für „sehr sinnvoll“, zudem gibt es einen hohen Konsens zwischen Verbänden und Unternehmen. Eine ausgeprägte Übereinstimmung, wenn auch auf niedrigerem Niveau, zeigt sich auch im Maschinenbau, denn hier hält jeweils ein Drittel der Verbände und Unternehmen die Zusammenarbeit mit NGOs für sinnvoll. Ebenso viele beurteilen sie als nicht sinnvoll oder sind unentschieden. Bei Elektro findet die Strategie eine gleich verteilte Unterstützung unter einem guten Drittel der Befragten, aber doppelt so viele Verbandsvertreter wie Unternehmen sind der Auffassung, dass dies keine sinnvolle Strategie sei (Verbände 26,1%, Unternehmen 13,6%). Deutliche Meinungsdivergenzen zeigen sich in der Ernährung, denn hier sprechen sich 40 Prozent der Unternehmen aber nur 25 Prozent der Verbände für die Kooperation aus. Metall steht ihr kritischer als alle anderen Branchen gegenüber und wenn überhaupt eine positive Einschätzung geäußert wird, dann findet sie sich im Lager der Verbände und nicht bei den Unternehmen (Verbände 25,0%, Unternehmen 14,3%).
- + **Mit anderen Verbänden fusionieren:** Verbände und Unternehmen reagieren in allen Branchen mit Skepsis oder Ablehnung auf den Vorschlag, durch Fusionen die Zukunft des Verbandes zu sichern. Ausdrücklich sprechen sich die Unternehmen von Metall (68,8%) und Chemie (62,0%) gegen eine solche Strategie aus. Bei Ernährung (54,5%) und Elektro (52,2%) sind es die Verbände, die sich mehrheitlich gegen eine Fusionsstrategie wenden. Im Maschinenbau gibt es von Verbandsseite überhaupt niemanden, der sich für Fusionen ausspricht. Man bezieht mehrheitlich eine „teils/teils“ Position (zu 63,6%) und spricht sich nicht ganz so dezidiert gegen Fusionen aus (36,4%) wie die Unternehmen (45,7%).
- + **Stärkere Ausdifferenzierung der fachlichen Ausschüsse:** Verbände und Unternehmen sind sich einig, dass eine stärkere Ausdifferenzierung der Ausschüsse nicht hilfreich ist. In fast allen Branchen überwiegt die negative Einschätzung, wobei meist die Verbände sich dezidiert dagegen aussprechen. Nur bei Elektro hat die Verbandsseite eine überwiegend positive Einstellung, die allerdings von den Unternehmen der Branche nicht geteilt wird; 42 Prozent der Verbände und nur 28 Prozent der Unternehmen halten die Strategie für sinnvoll. Bei weiteren Branchen (Chemie und Ernährung) gibt es ebenfalls erhebliche Meinungsdivergenzen zwischen beiden Gruppen, bei anderen (Metall, Maschinenbau) herrscht wiederum Übereinstimmung. Dies jedoch auf unterschiedlichem Niveau. Bei Metall befürworten Unternehmen und Verbände eine weitere Ausdifferenzierung der Ausschüsse zu einem Drittel, bei Maschinenbau nur noch zu 16 Prozent.

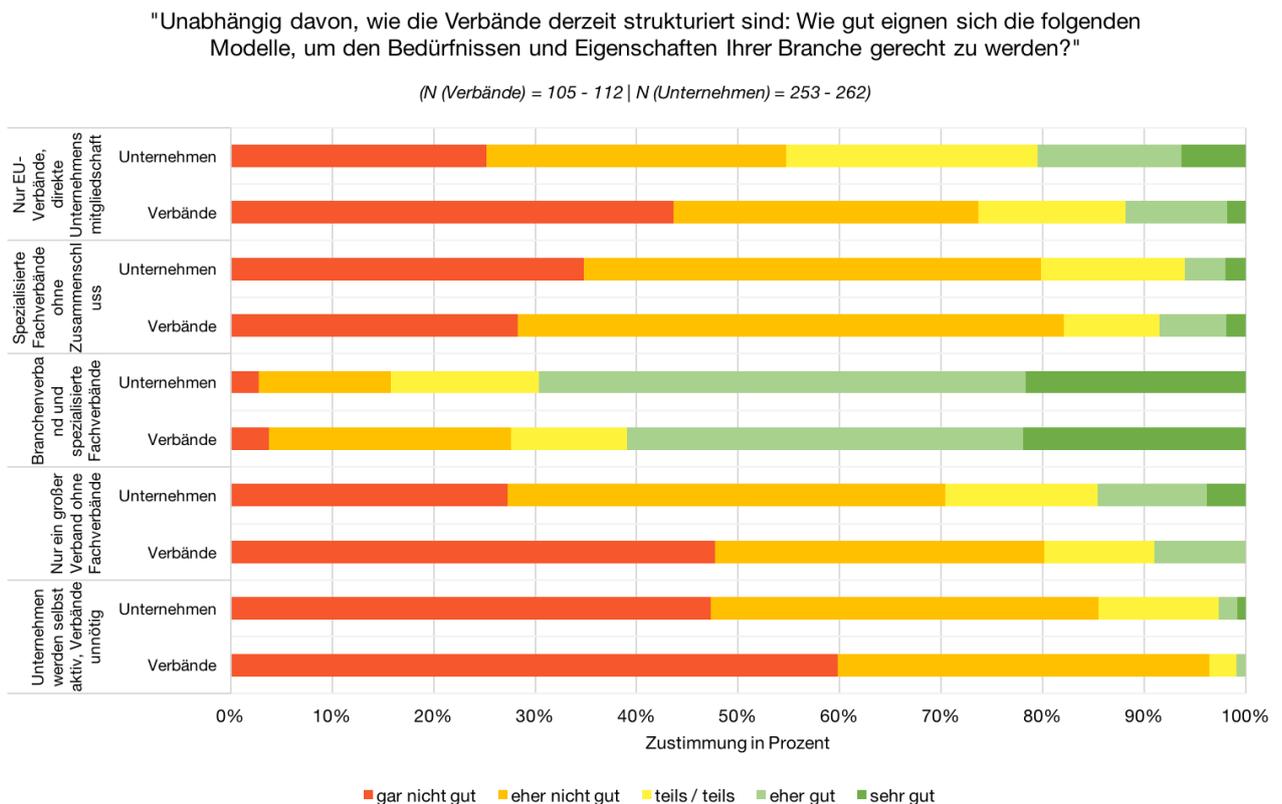
Präferenz für Verbandsmodelle

Der Verzicht auf Verbände ist für Unternehmen keine Option. Vielmehr orientieren sie sich ebenso wie die Verbände an der bestehenden Verbandsstruktur, sind aber etwas offener für Alternativen. Diesbezüglich zeigen sich erhebliche Unterschiede nach Branchen. So findet das in anderen Branchen mehrheitlich abgelehnte Modell eines *EU-Verbandes mit direkter Unternehmensmitgliedschaft* deutliche Unterstützung im Maschinenbau mit 39 Prozent und bei Elektro mit 26 Prozent. Diese Trennlinie zwischen den Branchen wiederholt sich bei der Beurteilung der Option *spezialisierte Fachverbände und ein zugehöriger Branchenverband*. Während die Unternehmen von Chemie, Ernährung und Metall sich mit überwältigender Mehrheit wie ihre Verbände dafür aussprechen, fällt die Unterstützung bei Maschinenbau (27,3%) und Elektro (43,5%) deutlich niedriger aus. Die Unternehmen folgen damit tendenziell der Einstellung ihrer Verbände, sind aber auch hier wie bei allen anderen Modellen eher bereit, für Alternativen zu votieren. Dies zeigt sich auch bei ihrem Votum zum Modell eines *großen Verbandes für die Branche ohne Fachverbände* und noch deutlicher in ihrer Haltung zum Modell der *spezialisierten Verbände ohne übergreifenden Zusammenschluss*.

- + **Unternehmen können selbst aktiv werden – Verbände als Dauereinrichtungen sind unnötig:** Die Unternehmen aller Branchen sprechen sich eindeutig für den Erhalt der Verbände aus. Es gibt nur die eine oder andere Einzelstimme, die dafür plädiert, dass Unternehmen selbst aktiv werden können und Verbände als Dauereinrichtung unnötig wären. Allerdings hält zwischen 10 Prozent und 15 Prozent der Unternehmen quer durch alle Branchen die Idee für erwägenswert.

- + **Anstelle nationaler Verbände ein EU-Verband mit Unternehmensmitgliedschaft:**⁴⁹ Die Unternehmen finden wie ihre Verbände mehrheitlich keinen Gefallen an einem EU-Verband anstelle nationaler Verbände. Ihre Opposition ist aber nicht so ausgeprägt wie bei den Verbänden. Während unter den Verbänden viele das Modell „gar nicht gut finden“ (Ernährung 70,0%, Metall 50,0%, Chemie 44,0%), teilt nur rund ein Drittel der Unternehmen diese Position. Die größere Offenheit der Unternehmen zeigt sich an der der höheren Anzahl der „teils/teils“ Antworten und der befürwortenden Stimmen. Diese sind besonders zahlreich in der Elektroindustrie (26,1%) und im Maschinenbau (38,9%) Die relativ hohe Zustimmung im Maschinenbau verleitet zu der Annahme, dass die im eigenen Haus mit der Gründung von EU Verbänden gemachten Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen. Dagegen spricht aber, dass die Verbände im Maschinenbau nur zu 13 Prozent das Modell befürworten.

Abb. 28: Verbandsmodelle – Präferenzen von Unternehmen und Verbänden im Vergleich (vgl. Tab. C14 im Anhang)



- + **Spezialisierte Fachverbände und ein zugehöriger Branchenverband:** Erwartungsgemäß findet das Modell des Branchenverbandes mit spezialisierten Fachverbänden bei den Unternehmen von Metall, Ernährung und Chemie die gleich hohe Unterstützung wie bei den Verbandsgeschäftsführern. Mit ihrer hundertprozentigen Befürwortung übertreffen die Metallunternehmen noch ihre Verbände (Zustimmung 87 Prozent), bei Chemie liegen beide Gruppen mit 80 Prozent gleichauf und bei Ernährung ist die Unterstützung der Unternehmen etwas geringer (Verbände 90 Prozent, Unternehmen 83 Prozent). Damit votieren die Unternehmen wie auch ihre Verbandsgeschäftsführer ganz nachdrücklich für das in ihrer Branche etablierte Organisationsmodell. Andere Mehrheitsverhältnisse ergeben sich bei Branchen mit davon abweichenden Organisationsstrukturen, nämlich Maschinenbau und Elektro. Nur noch ungefähr ein Drittel der Unternehmen unterstützt das Modell. Sie zeigen damit aber eine positivere Einstellung (um etwa 10 Prozentpunkte) als ihre Verbände. Bemerkenswert ist, dass trotz gleicher Organisationsstrukturen die Unterstützung im Maschinenbau geringer ist als bei Elektro.
- + **Nur ein großer Verband für die Branche ohne Fachverbände:** Das Modell eines großen Verbandes ohne Fachverbände wird in allen Branchen auch von den Unternehmen abgelehnt. Die Unternehmen von Ernährung und Metall sprechen sich zu rund 80 Prozent und von Chemie immerhin noch mit etwas über 70 Prozent dagegen aus. Die Ablehnung überwiegt auch bei den Unternehmen von Maschinenbau und Elektro. Sie ist aber mit etwas

⁴⁹ Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern bewerten die Option von einem EU-Verband signifikant schlechter als Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

über 60 Prozent nicht so ausgeprägt wie bei den Unternehmen der anderen Branchen und liegt zudem deutlich (rund 20 Prozentpunkte) unter dem negativen Votum der Geschäftsführer der eigenen Branche. Überdies spricht sich in beiden Branchen jedes fünfte Unternehmen für das Modell aus.

- + **Spezialisierte Verbände ohne übergreifenden Zusammenschluss:**⁵⁰ Das pluralistische Modell mit einer Vielzahl von spezialisierten Verbänden ohne übergreifenden Zusammenschluss stößt auch bei den Unternehmen auf mehrheitliche Ablehnung. Allerdings zeigt eine Minderheit doch Interesse. Nimmt man zu den Stimmen, die sich eindeutig positiv aussprechen noch diejenigen hinzu, die sich mit „teils/teils“ äußern, so sind die Unternehmen bei Chemie, Metall und Ernährung mit 19 Prozent bis zu 30 Prozent offen für das pluralistische Modell. Bei Maschinenbau und Elektro liegen die Zahlen deutlich niedriger (11,4% bzw. 14,3%).

Fazit

Die differenzierte Analyse zeigt immer wieder, dass die Präferenzen der Unternehmen von denen der Verbandsgeschäftsführer in vielen Punkten abweichen und dass es zudem auch zwischen den Branchen deutlich Unterschiede gibt. Unternehmen sind eher für alternative Verbandsmodelle offen als die Verbände selbst, sie zeigen mehr Interesse an dem Konzept des schlanken Verbandes und erwarten in einigen Branchen eine noch stärkere Europäisierung bzw. Internationalisierung ihrer Verbände. Auch sie schätzen die EU-Politik sehr viel kritischer ein als die deutsche Politik, aber ihre konkreten Einschätzungen weichen von denen der Verbände ab. Die bei diesen Themen erkennbaren Auffassungsunterschiede können aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine grundsätzlich große Übereinstimmung zwischen Unternehmen und Verbänden besteht. Beide Gruppen schätzen die heutigen und zukünftigen Herausforderungen ähnlich ein und sind sich auch weitgehend einig, welchen Beitrag Verbände leisten können, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Es ist naheliegend, dass Verbände die Wichtigkeit der Verbandsaufgaben oft deutlich höher einschätzen als die Unternehmen, denn ein relevantes Leistungsangebot ist ihre Existenzsicherung.

Insofern interessieren vor allem die Fälle, in denen die Unternehmen eine Aufgabe oder Leistung für wichtiger halten als die Verbandsgeschäftsführer. Dies trifft generell auf die Wichtigkeit von Beratung zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen zu. In allen Branchen mit Ausnahme des Maschinenbaus befürworten sehr viel mehr Unternehmen als Verbände eine umfangreichere Beratung für Mitglieder. Die Unternehmen von Ernährung und Metall sprechen sich überdies mit großer Mehrheit und nachdrücklicher als die Verbände für die Rechts- und Unternehmensberatung als einer auch in Zukunft wichtigen Verbandsleistung aus. Die Branchenunterschiede lassen sich leicht mit den jeweiligen Mitgliederstrukturen und Ressourcen der Verbände in diesen Branchen erklären. Der Bedarf der überwiegend klein- und mittelständischen Unternehmen trifft hier auf vergleichsweise Ressourcen schwache Verbände.

Insgesamt sind die Unternehmen mit der Arbeit ihres Verbandes sehr zufrieden und halten dementsprechend ihren Verbleib im Verband mit überwältigender Mehrheit für sehr wahrscheinlich. Diese Zufriedenheit mag erklären, warum die Unternehmen in ihrer Mehrheit eher moderate Veränderungen des Verbandssystems erwarten.

⁵⁰ Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern finden im Vergleich zu Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern die Variante „nur Fachverbände“ signifikant schlechter.

Anhang A

Tabelle A1: Herausforderungen	58
Tabelle A2: Aufgaben – Antworten auf Herausforderungen	58
Tabelle A3: Industriefreundlichkeit der Politik	59
Tabelle A4: Interessenvertretung auf der nationalen Ebene	59
Tabelle A5: Interessenvertretung auf EU-Ebene	60
Tabelle A6: Internationalisierung	61
Tabelle A7: Vertretung auf internationaler Ebene	61
Tabelle A8: Akteurswahrnehmung	62
Tabelle A9: Reputation	62
Tabelle A10: Zusammenarbeit in den Verbänden	63
Tabelle A11: Veränderung des Verbandssystems	63
Tabelle A12: Organisationsmodelle	64
Tabelle A13: Funktionen der Verbände	65
Tabelle A14: Leistungen der Verbände	66
Tabelle A15: Zukunftssicherung	67

Tabelle A1: Herausforderungen

In welchen Bereichen wird Ihr Industriezweig in den kommenden fünf bis zehn Jahren besonders herausgefordert?

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Digitalisierung	1,6 %	3,2 %	17,5 %	25,4 %	52,4 %	100 % N = 126
Globale Wirtschaftstätigkeit	2,4 %	5,6 %	12,0 %	32,0 %	48,0 %	100 % N = 125
Fachkräftenachwuchs	0,8 %	4,0 %	13,6 %	36,8 %	44,8 %	100 % N = 125
Industriekritische Öffentlichkeit	2,4 %	16,9 %	24,2 %	28,2 %	28,2 %	100 % N = 124
Normung & Standardisierung	4,1 %	5,7 %	25,2 %	38,2 %	26,8 %	100 % N = 123
Wirtschaftspolitik	0,8 %	10,4 %	30,4 %	32,8 %	25,6 %	100 % N = 125
Regulierungsdichte (z.B. Umwelt-, Verbraucherschutz)	0,0 %	3,2 %	8,8 %	24,0 %	64,0 %	100 % N = 125

Tabelle A2: Aufgaben – Antworten auf Herausforderungen

Welche Aufgaben sollen Verbände erfüllen, damit Unternehmen diese Herausforderungen meistern?

	Informations- versorgung*	Vernetzung Unternehmen	Beratung für Mitglieder	Öffentlich - private Kooperationen	Politische Interessen- vertretung
Digitalisierung	66,1 %	78,7 %	32,3 %	11,8 %	44,1 %
Globale Wirtschaftstätigkeit	52,8 %	59,1 %	28,3 %	9,4 %	59,1 %
Fachkräftenachwuchs	17,3 %	52,0 %	26,0 %	31,5 %	48,8 %
Industriekritische Öffentlichkeit	23,6 %	30,7 %	27,6 %	22,0 %	74,8 %
Normung und Standardisierung	81,1 %	57,5 %	37,8 %	3,9 %	40,2 %

Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich

* Vollständige Antwortmöglichkeiten:
 „Technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung“
 „Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen“
 „Umfangreichere Beratung für Mitglieder“
 „Öffentlich-private Kooperationen“
 „Politische Interessenvertretung“

Tabelle A3: Industriefreundlichkeit der Politik

Wie industriefreundlich ist die derzeitige Politik?

	Nationale Politik	EU-Politik
gar nicht industriefreundlich	1,6 %	11,8 %
eher nicht industriefreundlich	27,6 %	37,8 %
teils / teils	48,0 %	37,8 %
eher industriefreundlich	22,0 %	12,6 %
sehr industriefreundlich	0,8 %	0,0 %
	100 % N = 127	100 % N = 127

Tabelle A4: Interessenvertretung auf der nationalen Ebene

Was sollten Verbände tun, um Industrie-Interessen in Deutschland besser durchzusetzen? Welche Strategien sind geeignet?

	nicht geeignet	teils / teils	geeignet	
„Zugangsmöglichkeiten von Unternehmen zur Politik vermehrt nutzen“	3,1 %	15,0 %	81,9 %	100 % N = 127
„Externe Berater häufiger einsetzen“	62,6 %	30,9 %	6,5 %	100 % N = 123
„Zusammenarbeit mit dem BDI ausbauen“	19,8 %	37,2 %	43,0 %	100 % N = 121
„Verstärkt Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden“	2,4 %	18,3 %	79,4 %	100 % N = 126
„In der Öffentlichkeit nachdrücklich für Industrieinteressen werben“	2,4 %	15,9 %	81,7 %	100 % N = 126
„Häufiger die Kooperation mit NGOs suchen“	14,3 %	48,7 %	37,0 %	100 % N = 119

Tabelle A5: Interessenvertretung auf EU-Ebene

Wie geeignet sind folgende Verbandsstrategien, um Industrieinteressen in der EU besser durchzusetzen?

	gar nicht geeignet	eher nicht geeignet	teils / teils	eher geeignet	sehr geeignet	
„Mitarbeit im europäischen Verband ausbauen“	0,8 %	0,0 %	11,5 %	40,2 %	47,5 %	100 % N = 122
„Zusammenarbeit mit Verbänden der Branche aus anderen EU-Staaten“	0,0 %	2,5 %	16,4 %	38,5 %	42,6 %	100 % N = 122
„Auf- bzw. Ausbau der Brüsseler Branchenvertretung“	1,7 %	5,0 %	28,6 %	42,0 %	22,7 %	100 % N = 119
„Auf- bzw. Ausbau der Brüsseler Vertretung der Fachverbände“	3,5 %	23,7 %	35,1 %	24,6 %	13,2 %	100 % N = 114
„Einbeziehung von Brüsseler Beratern“	14,8 %	36,5 %	37,4 %	9,6 %	1,7 %	100 % N = 115
„Übernahme der Geschäftsführung des europäischen Verbands“	4,5 %	15,2 %	29,5 %	31,3 %	19,6 %	100 % N = 112
„Koordination der europapolitischen Positionen zentral in einer Europaabteilung des Branchenverbands“	10,1 %	25,7 %	25,7 %	28,4 %	10,1 %	100 % N = 109
„Vermehrte Kooperation mit dem BDI“	12,2 %	19,1 %	34,8 %	24,4 %	9,6 %	100 % N = 115

Tabelle A6: Internationalisierung

Welche Meinung haben Sie zu verbandlichen Aktivitäten auf der globalen Ebene? Wie bewerten Sie folgende Optionen?

	<i>„In wichtigen Auslandsmärkten sollte die Branche über ein Verbandsbüro / einen Vertreter vor Ort verfügen.“</i>	<i>„Die deutschen Industrieverbände sollten sich innerhalb der nächsten zehn Jahre sehr viel stärker international ausrichten.“</i>
trifft gar nicht zu	13,3 %	3,3 %
trifft eher nicht zu	21,7 %	5,0 %
teils / teils	20,8 %	23,1 %
trifft eher zu	26,7 %	52,9 %
trifft voll zu	17,5 %	15,7 %
	100 % N = 120	100 % N = 121

Tabelle A7: Vertretung auf internationaler Ebene

Wer sollte Ihre Branche gegenüber internationalen Organisationen (z.B. Welthandelsorganisation, G7, G20, UN etc.) vertreten?

Der deutsche Fachverband	1,7 %
Der deutsche Branchenverband	27,8 %
Der BDI	23,5 %
Der europäische Verband	38,3 %
Der internationale Verband	8,7 %
	100 % N = 115

Tabelle A8: Akteurswahrnehmung

Wie sehen Sie Ihren Verband heute / in zehn Jahren?

	Heute	In zehn Jahren
„Als nationalen Akteur“	58,2 %	33,1 %
„Als europäischen Akteur“	35,2 %	46,3 %
„Als globalen Akteur“	6,6 %	20,7 %
	100 % N = 122	100 % N = 121

Tabelle A9: Reputation

Wie zufrieden sind Sie mit dem öffentlichen Ansehen Ihres Verbandes und seinem Ansehen unter den Mitgliedern?

	„Mit dem öffentlichen Ansehen des Verbandes“	„Mit seinem Ansehen unter den Mitgliedern“
sehr unzufrieden	0,0 %	0,0 %
eher unzufrieden	5,7 %	3,2 %
teils / teils	15,6 %	16,9 %
eher zufrieden	52,5 %	50,8 %
sehr zufrieden	26,2 %	29,0 %
	100 % N = 122	100 % N = 124

Tabelle A10: Zusammenarbeit in den Verbänden

Inwieweit beschreiben die folgenden Aussagen zutreffend die Zusammenarbeit in Ihrem Verband?

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
"Die Arbeitsteilung zwischen Fachverbänden und dem Branchenverband funktioniert gut."	0,9 %	3,7 %	28,7 %	47,2 %	19,4 %	100 % N = 108
"In unserem Verband wird die Meinung aller Mitgliedergruppen berücksichtigt."	0,0 %	4,8 %	11,9 %	49,2 %	34,1 %	100 % N = 126
"Das Ehrenamt spielt eine sehr wichtige Rolle in unserem Verband."	0,8 %	4,0 %	9,5 %	29,4 %	56,3 %	100 % N = 126
"Die Geschäftsführung bestimmt im Wesentlichen die Ausrichtung des Verbands"	1,6 %	5,6 %	30,2 %	46,0 %	16,7 %	100 % N = 126
"Die Mitglieder finden sich in den Positionen wieder, die gegenüber der Politik vertreten werden."	0,0 %	1,6 %	10,7 %	59,0 %	28,7 %	100 % N = 122
"Der Verband greift die wichtigen Themen früh genug auf."	0,0 %	1,6 %	14,6 %	54,5 %	29,3 %	100 % N = 123
"Die Erwartungen der Mitglieder an die hauptamtlichen Mitarbeiter übersteigen die verfügbaren Ressourcen des Verbands."	2,4 %	22,6 %	26,6 %	29,8 %	18,5 %	100 % N = 124

Tabelle A11: Veränderung des Verbandssystems

Inwieweit wird sich das deutsche Verbandssystem Ihrer Meinung nach in den nächsten zehn Jahren verändern?

gar nicht	0,0 %
wenig	4,8 %
moderat	52,4 %
stark	34,7 %
sehr stark	8,1 %
	100 % N = 124

Tabelle A12: Organisationsmodelle

Unabhängig davon, wie die Verbände derzeit strukturiert sind: Wie gut eignen sich die folgenden Modelle, um den Bedürfnissen und Eigenschaften Ihrer Branche gerecht zu werden?

	gar nicht gut	eher nicht gut	teils / teils	eher gut	sehr gut	
„Unternehmen können selbst aktiv werden – Verbände als Dauereinrichtungen sind unnötig“	58,5 %	37,4 %	3,3 %	0,8 %	0,0 %	100 % N = 123
„Nur ein großer Verband für die Branche (z.B. BITKOM, VDA) ohne Fachverbände“	47,1 %	29,8 %	10,7 %	11,6 %	0,8 %	100 % N = 121
„Spezialisierte Fachverbände und ein zugehöriger Branchenverband“	3,4 %	22,4 %	12,9 %	37,9 %	23,3 %	100 % N = 116
„Spezialisierte Verbände ohne übergreifenden Zusammenschluss“	29,9 %	52,1 %	10,3 %	6,0 %	1,7 %	100 % N = 117
„Anstelle nationaler Verbände: ein EU- Verband mit Unternehmensmitgliedschaften“	44,6 %	30,6 %	14,9 %	8,3 %	1,7 %	100 % N = 121

Tabelle A13: Funktionen der Verbände

Wie wichtig ist es Ihnen, dass die Industrieverbände Ihrer Branche in Zukunft folgende Funktionen erfüllen?

	sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Interessenvertretung	0,0 %	0,0 %	0,8 %	12,7 %	86,5 %	100 % N = 126
Informationsversorgung der Mitglieder	0,8 %	0,0 %	1,6 %	17,5 %	80,2 %	100 % N = 126
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche	0,0 %	1,6 %	9,8 %	39,0 %	49,6 %	100 % N = 123
Imagepflege der Branche	0,0 %	0,8 %	10,5 %	31,5 %	57,3 %	100 % N = 124
Vernetzung und Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen	0,0 %	0,0 %	5,6 %	28,6 %	65,9 %	100 % N = 124
Koordinierung in Fragen von Normung, Standardisierung, Ausbildung	0,0 %	4,1 %	13,8 %	35,0 %	47,2 %	100 % N = 123
Arbeitgeberfunktion	20,2 %	37,6 %	23,9 %	11,0 %	7,3 %	100 % N = 109

Tabelle A14: Leistungen der Verbände

Wie wichtig ist es Ihnen, dass die Industrieverbände Ihrer Branche innerhalb der nächsten zehn Jahre folgende Leistungen anbieten?

	sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Rechts- und Unternehmensberatung	1,6 %	13,0 %	21,1 %	33,3 %	30,9 %	100 % N = 123
Fachinformationen zu Technik und Regulierung	0,0 %	0,8 %	13,8 %	30,9 %	54,5 %	100 % N = 123
Forschung und Entwicklung	2,4 %	8,9 %	23,4 %	41,9 %	23,4 %	100 % N = 124
Messen, Tagungen und Konferenzen	1,6 %	9,0 %	23,0 %	41,8 %	24,6 %	100 % N = 122
Statistik und Brancheninformationen	1,6 %	4,1 %	11,4 %	36,6 %	46,3 %	100 % N = 123
Fort- und Weiterbildung	1,6 %	16,4 %	30,3 %	37,7 %	13,9 %	100 % N = 122
Außenwirtschafts- und Exportförderung	1,6 %	17,1 %	30,9 %	28,5 %	22,0 %	100 % N = 123

Tabelle A15: Zukunftssicherung

Welche Strategien soll Ihr Verband verfolgen, um seine Zukunft zu sichern? Wie bewerten Sie jeweils die folgenden Möglichkeiten?

	gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
„Schlanker Verband, konzentriert auf Interessenvertretung“	10,7 %	28,1 %	13,2 %	23,1 %	24,8 %	100 % N = 121
„Mit anderen Verbänden fusionieren“	14,2 %	26,7 %	39,2 %	15,8 %	4,2 %	100 % N = 120
„Strategien für die Zukunft der Branche entwickeln“	1,7 %	23,1 %	44,6 %	21,5 %	9,1 %	100 % N = 121
„Stärkere Ausdifferenzierung der fachlichen Ausschüsse“	16,3 %	26,8 %	29,3 %	18,7 %	8,9 %	100 % N = 123
„Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung“	0,8 %	2,4 %	14,6 %	30,9 %	51,2 %	100 % N = 123
„Vollmitgliedschaft für Unternehmen ohne deutsche Niederlassung ermöglichen“	10,3 %	21,6 %	23,3 %	25,0 %	19,8 %	100 % N = 116
„Vermehrte themenspezifische Kooperation mit NGOs“	6,8 %	19,7 %	38,5 %	29,1 %	6,0 %	100 % N = 117
„Durch persönliche Beziehungen die Mitgliederbindung stärken“	0,8 %	3,3 %	20,3 %	35,8 %	39,8 %	100 % N = 123
„Die Marke des Verbands bei Reformen erhalten“	0,9 %	3,5 %	16,7 %	34,2 %	44,7 %	100 % N = 114

Anhang B

Tabelle B1: Herausforderungen	69
Tabelle B2: Aufgaben – Antworten auf Herausforderungen	71
Tabelle B3: Industriefreundlichkeit der Politik	73
Tabelle B4: Interessenvertretung auf der nationalen Ebene	74
Tabelle B5: Interessenvertretung auf der EU-Ebene	76
Tabelle B6: Zuständigkeit Interessenvertretung auf EU-Ebene	78
Tabelle B7: Internationalisierung	79
Tabelle B8: Akteurswahrnehmung	80
Tabelle B9: Reputation	81
Tabelle B10: Zusammenarbeit in den Verbänden	82
Tabelle B11: Veränderung des Verbandssystems	84
Tabelle B12: Organisationsmodelle	85
Tabelle B13: Funktionen der Verbände	87
Tabelle B14: Leistungen der Verbände	89
Tabelle B15: Zukunftsstrategien	91

Tabelle B1: Herausforderungen

In welchen Bereichen wird Ihr Industriezweig in den kommenden fünf bis zehn Jahren besonders herausgefordert?

Herausforderung „Digitalisierung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	5,6 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %
trifft eher nicht zu	3,8 %	0,0 %	13,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,2 %
teils / teils	19,2 %	22,2 %	36,4 %	14,3 %	0,0 %	14,3 %	17,5 %
trifft eher zu	34,6 %	33,3 %	31,8 %	50,0 %	8,0 %	4,8 %	25,4 %
trifft voll zu	42,3 %	38,9 %	13,6 %	35,7 %	92,0 %	81,0 %	52,4 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 126

Herausforderung „Globale Wirtschaftstätigkeit“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	5,6 %	4,3 %	7,1 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %
trifft eher nicht zu	4,0 %	5,6 %	17,4 %	0,0 %	4,2 %	0,0 %	5,6 %
teils / teils	16,0 %	5,6 %	26,1 %	14,3 %	0,0 %	9,5 %	12,0 %
trifft eher zu	32,0 %	55,6 %	30,4 %	14,3 %	20,8 %	38,1 %	32,0 %
trifft voll zu	48,0 %	27,8 %	21,7 %	64,3 %	75,0 %	52,4 %	48,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 125

Herausforderung „Fachkräftenachwuchs“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	0,0 %	4,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
trifft eher nicht zu	12,0 %	0,0 %	4,3 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %	4,0 %
teils / teils	4,0 %	17,6 %	17,4 %	0,0 %	12,0 %	28,6 %	13,6 %
trifft eher zu	48,0 %	29,4 %	30,4 %	28,6 %	44,0 %	33,3 %	36,8 %
trifft voll zu	36,0 %	52,9 %	43,5 %	71,4 %	44,0 %	33,3 %	44,8 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 125

Herausforderung „Industriekritische Öffentlichkeit“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	4,0 %	5,9 %	0,0 %	0,0 %	4,2 %	0,0 %	2,4 %
trifft eher nicht zu	8,0 %	35,3 %	8,7 %	7,1 %	25,0 %	19,0 %	16,9 %
teils / teils	12,0 %	17,6 %	8,7 %	42,9 %	29,2 %	42,9 %	24,2 %
trifft eher zu	28,0 %	41,2 %	21,7 %	35,7 %	25,0 %	23,8 %	28,2 %
trifft voll zu	48,0 %	0,0 %	60,9 %	14,3 %	16,7 %	14,3 %	28,2 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 124

[Tabelle B1: Fortsetzung]

Herausforderung „Normung und Standardisierung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	11,1 %	13,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,1 %
trifft eher nicht zu	0,0 %	11,1 %	8,7 %	7,1 %	8,3 %	0,0 %	5,7 %
teils / teils	20,8 %	27,8 %	39,1 %	42,9 %	20,8 %	5,0 %	25,2 %
trifft eher zu	45,8 %	27,8 %	34,8 %	28,6 %	33,3 %	55,0 %	38,2 %
trifft voll zu	33,3 %	22,2 %	4,3 %	21,4 %	37,5 %	40,0 %	26,8 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

Herausforderung „Wirtschaftspolitik“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %	0,8 %
trifft eher nicht zu	4,0 %	11,1 %	17,4 %	14,3 %	8,3 %	9,5 %	10,4 %
teils / teils	28,0 %	38,9 %	39,1 %	7,1 %	33,3 %	28,6 %	30,4 %
trifft eher zu	32,0 %	22,2 %	30,4 %	35,7 %	37,5 %	38,1 %	32,8 %
trifft voll zu	36,0 %	27,8 %	13,0 %	42,9 %	20,8 %	19,0 %	25,6 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 125

Herausforderung „Regulierungsdichte (z.B. Umwelt-, Verbraucherschutz)“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
trifft eher nicht zu	0,0 %	11,1 %	0,0 %	15,4 %	0,0 %	0,0 %	3,2 %
teils / teils	3,8 %	11,1 %	8,7 %	0,0 %	12,5 %	14,3 %	8,8 %
trifft eher zu	11,5 %	22,2 %	21,7 %	15,4 %	41,7 %	28,6 %	24,0 %
trifft voll zu	84,6 %	55,6 %	69,6 %	69,2 %	45,8 %	57,1 %	64,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 125

Tabelle B2: Aufgaben – Antworten auf Herausforderungen

Welche Aufgaben sollen Verbände erfüllen, damit Unternehmen diese Herausforderungen meistern?

Herausforderung „Digitalisierung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
Informationsversorgung*	57,7 %	50,0 %	43,5 %	85,7 %	88,0 %	76,2 %	66,1 %
Vernetzung Unternehmen	76,9 %	77,8 %	56,5 %	64,3 %	100 %	90,5 %	78,7 %
Beratung für Mitglieder	19,2 %	22,2 %	17,4 %	21,4 %	80,0 %	23,8 %	32,3 %
Öffentlich-private Kooperationen	11,5 %	5,6 %	0,0 %	14,3 %	20,0 %	19,0 %	11,8 %
Pol. Interessenvertretung	42,3 %	33,3 %	30,4 %	42,9 %	48,0 %	66,7 %	44,1 %

Herausforderung „Globale Wirtschaftstätigkeit“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
Informationsversorgung*	42,3 %	33,3 %	56,5 %	50,0 %	64,0 %	66,7 %	52,8 %
Vernetzung Unternehmen	53,8 %	83,3 %	21,7 %	50,0 %	80,0 %	66,7 %	59,1 %
Beratung für Mitglieder	15,4 %	16,7 %	13,0 %	42,9 %	60,0 %	23,8 %	28,3 %
Öffentlich-private Kooperationen	15,4 %	5,6 %	4,3 %	7,1 %	4,0 %	19,0 %	9,4 %
Pol. Interessenvertretung	65,4 %	44,4 %	43,5 %	57,1 %	68,0 %	71,4 %	59,1 %

Herausforderung „Fachkräftenachwuchs“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
Informationsversorgung*	11,5 %	27,8 %	26,1 %	21,4 %	4,0 %	19,0 %	17,3 %
Vernetzung Unternehmen	57,7 %	44,4 %	52,2 %	57,1 %	52,0 %	47,6 %	52,0 %
Beratung für Mitglieder	30,8 %	22,2 %	13,0 %	42,9 %	36,0 %	14,3 %	26,0 %
Öffentlich-private Kooperationen	26,9 %	38,9 %	26,1 %	28,6 %	36,0 %	33,3 %	31,5 %
Pol. Interessenvertretung	38,5 %	55,6 %	30,4 %	71,4 %	56,0 %	52,4 %	48,8 %

Herausforderung „Industriekritische Öffentlichkeit“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
Informationsversorgung*	38,5 %	22,2 %	26,1 %	0,0 %	12,0 %	33,3 %	23,6 %
Vernetzung Unternehmen	50,0 %	27,8 %	30,4 %	28,6 %	16,0 %	28,6 %	30,7 %
Beratung für Mitglieder	42,3 %	11,1 %	30,4 %	42,9 %	20,0 %	19,0 %	27,6 %
Öffentlich-private Kooperationen	19,2 %	16,7 %	17,4 %	21,4 %	20,0 %	38,1 %	22,0 %
Pol. Interessenvertretung	69,2 %	61,1 %	78,3 %	85,7 %	80,0 %	76,2 %	74,8 %

[Tabelle B2: Fortsetzung]

Herausforderung „Normung und Standardisierung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
Informationsversorgung*	84,6 %	66,7 %	73,9 %	78,6 %	92,0 %	85,7 %	81,1 %
Vernetzung Unternehmen	65,4 %	55,6 %	56,5 %	35,7 %	48,0 %	76,2 %	57,5 %
Beratung für Mitglieder	26,9 %	38,9 %	26,1 %	35,7 %	64,0 %	33,3 %	37,8 %
Öffentlich-private Kooperationen	11,5 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %	4,0 %	0,0 %	3,9 %
Pol. Interessenvertretung	53,8 %	27,8 %	39,1 %	64,3 %	32,0 %	28,6 %	40,2 %

Anmerkung: Mehrfachnennungen möglich

** Vollständige Antwortmöglichkeiten:
„Technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung“
„Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen“
„Umfangreichere Beratung für Mitglieder“
„Öffentlich-private Kooperationen“
„Politische Interessenvertretung“*

Tabelle B3: Industriefreundlichkeit der Politik

Wie industriefreundlich ist die derzeitige Politik?

„Nationale Politik“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht*	3,8 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %
eher nicht	30,8 %	22,2 %	34,8 %	50,0 %	24,0 %	9,5 %	27,6 %
teils / teils	53,8 %	50,0 %	39,1 %	42,9 %	56,0 %	42,9 %	48,0 %
eher	11,5 %	22,2 %	26,1 %	0,0 %	20,0 %	47,6 %	22,0 %
sehr	0,0 %	5,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 127

„EU-Politik“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht*	19,2 %	22,2 %	0,0 %	14,3 %	4,0 %	14,3 %	11,8 %
eher nicht	42,3 %	33,3 %	39,1 %	50,0 %	40,0 %	23,8 %	37,8 %
teils / teils	26,9 %	33,3 %	43,5 %	28,6 %	52,0 %	38,1 %	37,8 %
eher	11,5 %	11,1 %	17,4 %	7,1 %	4,0 %	23,8 %	12,6 %
sehr	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

* Vollständige Antwortmöglichkeiten:
 „gar nicht industriefreundlich“
 „eher nicht industriefreundlich“
 „teils / teils“
 „eher industriefreundlich“
 „sehr industriefreundlich“

Tabelle B4: Interessenvertretung auf der nationalen Ebene

Was sollten Verbände tun, um Industrie-Interessen in Deutschland besser durchzusetzen? Welche Strategien sind geeignet?

„Zugangsmöglichkeiten von Unternehmen zur Politik vermehrt nutzen“ (N = 127)

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro
gar nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	4,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
eher nicht geeignet	3,8 %	0,0 %	4,3 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %
teils / teils	11,5 %	5,6 %	21,7 %	7,1 %	28,0 %	9,5 %
eher geeignet	34,6 %	27,8 %	39,1 %	14,3 %	40,0 %	42,9 %
sehr geeignet	50,0 %	66,7 %	30,4 %	78,6 %	32,0 %	42,9 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

„Externe Berater häufiger einsetzen“ (N = 123)

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro
gar nicht geeignet	23,1 %	11,1 %	18,2 %	7,1 %	8,7 %	30,0 %
eher nicht geeignet	42,3 %	61,1 %	50,0 %	64,3 %	47,8 %	15,0 %
teils / teils	30,8 %	22,2 %	27,3 %	28,6 %	34,8 %	40,0 %
eher geeignet	3,8 %	5,6 %	0,0 %	0,0 %	8,7 %	15,0 %
sehr geeignet	0,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

„Zusammenarbeit mit dem BDI ausbauen“ (N = 121)

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro
gar nicht geeignet	3,8 %	6,3 %	4,8 %	0,0 %	8,3 %	0,0 %
eher nicht geeignet	11,5 %	0,0 %	9,5 %	14,3 %	37,5 %	15,0 %
teils/teils	30,8 %	18,8 %	38,1 %	28,6 %	54,2 %	45,0 %
eher geeignet	46,2 %	56,3 %	42,9 %	42,9 %	0,0 %	30,0 %
sehr geeignet	7,7 %	18,8 %	4,8 %	14,3 %	0,0 %	10,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

„Verstärkt Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden schließen“ (N = 126)

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro
gar nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	4,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
eher nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8,3 %	0,0 %
teils/teils	19,2 %	5,6 %	17,4 %	14,3 %	29,2 %	19,0 %
eher geeignet	38,5 %	50,0 %	39,1 %	42,9 %	58,3 %	42,9 %
sehr geeignet	42,3 %	44,4 %	39,1 %	42,9 %	4,2 %	38,1 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

[Tabelle B4: Fortsetzung]

„In der Öffentlichkeit nachdrücklich für Industrieinteressen werben“ (N = 126)

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro
gar nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
eher nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %
teils/teils	11,5 %	33,3 %	9,1 %	7,1 %	16,0 %	19,0 %
eher geeignet	23,1 %	27,8 %	45,5 %	7,1 %	48,0 %	33,3 %
sehr geeignet	65,4 %	38,9 %	36,4 %	85,7 %	36,0 %	42,9 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

„Häufiger die Kooperation mit NGOs suchen“ (N = 119)

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro
gar nicht geeignet	0,0 %	13,3 %	4,3 %	8,3 %	0,0 %	5,3 %
eher nicht geeignet	3,8 %	20,0 %	8,7 %	8,3 %	12,5 %	10,5 %
teils/teils	30,8 %	46,7 %	56,5 %	58,3 %	50,0 %	57,9 %
eher geeignet	57,7 %	13,3 %	21,7 %	25,0 %	33,3 %	21,1 %
sehr geeignet	7,7 %	6,7 %	8,7 %	0,0 %	4,2 %	5,3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabelle B5: Interessenvertretung auf der EU-Ebene

Wie geeignet sind folgende Verbandsstrategien, um Industrieinteressen in der EU besser durchzusetzen?

„Mitarbeit im europäischen Verband ausbauen“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht geeignet	0,0 %	5,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
eher nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
teils / teils	4,0 %	11,1 %	9,1 %	0,0 %	32,0 %	5,0 %	11,5 %
eher geeignet	40,0 %	22,2 %	45,5 %	25,0 %	52,0 %	45,0 %	40,2 %
sehr geeignet	56,0 %	61,1 %	45,5 %	75,0 %	16,0 %	50,0 %	47,5 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 122

„Zusammenarbeit mit Verbänden der Branche aus anderen EU-Staaten“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
eher nicht geeignet	4,0 %	0,0 %	4,6 %	8,3 %	0,0 %	0,0 %	2,5 %
teils / teils	8,0 %	5,6 %	18,2 %	8,3 %	28,0 %	25,0 %	16,4 %
eher geeignet	44,0 %	27,8 %	40,9 %	16,7 %	64,0 %	20,0 %	38,5 %
sehr geeignet	44,0 %	66,7 %	36,4 %	66,7 %	8,0 %	55,0 %	42,6 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 122

„Auf- bzw. Ausbau der Brüsseler Branchenvertretung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht geeignet	0,0 %	5,9 %	4,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
eher nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	13,6 %	0,0 %	4,2 %	10,5 %	5,0 %
teils / teils	28,0 %	35,3 %	31,8 %	25,0 %	25,0 %	26,3 %	28,6 %
eher geeignet	44,0 %	41,2 %	31,8 %	41,7 %	50,0 %	42,1 %	42,0 %
sehr geeignet	28,0 %	17,7 %	18,2 %	33,3 %	20,8 %	21,1 %	22,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 119

„Auf- bzw. Ausbau der Brüsseler Vertretung der Fachverbände“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht geeignet	4,6 %	0,0 %	4,8 %	16,7 %	0,0 %	0,0 %	3,5 %
eher nicht geeignet	22,7 %	31,3 %	19,1 %	16,7 %	8,0 %	50,0 %	23,7 %
teils / teils	22,7 %	25,0 %	23,8 %	50,0 %	60,0 %	27,8 %	35,1 %
eher geeignet	31,8 %	31,3 %	28,6 %	0,0 %	28,0 %	16,7 %	24,6 %
sehr geeignet	18,2 %	12,5 %	23,8 %	16,7 %	4,0 %	5,6 %	13,2 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 114

[Tabelle B5: Fortsetzung]

„Einbeziehung von Brüsseler Beratern“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht geeignet	8,0 %	11,8 %	18,2 %	8,3 %	9,5 %	33,3 %	14,8 %
eher nicht geeignet	44,0 %	35,3 %	36,4 %	41,7 %	33,3 %	27,8 %	36,5 %
teils / teils	40,0 %	35,3 %	40,9 %	33,3 %	47,6 %	22,2 %	37,4 %
eher geeignet	8,0 %	17,7 %	0,0 %	16,7 %	9,5 %	11,1 %	9,6 %
sehr geeignet	0,0 %	0,0 %	4,6 %	0,0 %	0,0 %	5,6 %	1,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 115

„Übernahme der Geschäftsführung des europäischen Verbands“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht geeignet	0,0 %	0,0 %	19,1 %	0,0 %	4,2 %	0,0 %	4,5 %
eher nicht geeignet	27,3 %	11,8 %	14,3 %	16,7 %	8,3 %	12,5 %	15,2 %
teils / teils	27,3 %	23,5 %	38,1 %	33,3 %	33,3 %	18,8 %	29,5 %
eher geeignet	22,7 %	47,1 %	9,5 %	33,3 %	33,3 %	50,0 %	31,3 %
sehr geeignet	22,7 %	17,7 %	19,1 %	16,7 %	20,8 %	18,8 %	19,6 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 112

„Koordination der europapolitischen Positionen zentral in einer Europaabteilung des Branchenverbands“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht geeignet	16,0 %	0,0 %	9,5 %	0,0 %	13,6 %	12,5 %	10,1 %
eher nicht geeignet	12,0 %	21,4 %	19,1 %	27,3 %	45,5 %	31,3 %	25,7 %
teils / teils	16,0 %	35,7 %	19,1 %	18,2 %	31,8 %	37,5 %	25,7 %
eher geeignet	40,0 %	35,7 %	28,6 %	54,6 %	9,1 %	12,5 %	28,4 %
sehr geeignet	16,0 %	7,1 %	23,8 %	0,0 %	0,0 %	6,3 %	10,1 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 109

„Vermehrte Kooperation mit dem BDI“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht geeignet	8,3 %	5,9 %	15,0 %	8,3 %	20,8 %	11,1 %	12,2 %
eher nicht geeignet	12,5 %	5,9 %	15,0 %	16,7 %	50,0 %	5,6 %	19,1 %
teils / teils	37,5 %	23,5 %	45,0 %	25,0 %	25,0 %	50,0 %	34,8 %
eher geeignet	29,2 %	41,2 %	20,0 %	33,3 %	4,2 %	27,8 %	24,4 %
sehr geeignet	12,5 %	23,5 %	5,0 %	16,7 %	0,0 %	5,6 %	9,6 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 115

Tabelle B6: Zuständigkeit Interessenvertretung auf EU-Ebene

Wer sollte die Industrieinteressen auf der europäischen Ebene vertreten? (N = 119)

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro
Der deutsche Fachverband	8,7 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	---*	0,0 %
Der deutsche Branchenverband	13,0 %	5,9 %	13,6 %	35,7 %	34,8 %	15,0 %
Der BDI	8,7 %	29,4 %	4,5 %	14,3 %	0,0 %	10,0 %
Der europäische Fachverband	47,8 %	29,4 %	50,0 %	14,3 %	39,1 %	50,0 %
Der europäische Branchenverband	17,4 %	35,3 %	22,7 %	35,7 %	26,1 %	25,0 %
Der internationale Verband	4,3 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Anmerkungen:

*Antwortoption für den Maschinenbau nicht verfügbar, kombinierte Abfrage von Fachverband und Branchenverband

Tabelle B7: Internationalisierung

Welche Meinung haben Sie zu verbandlichen Aktivitäten auf der globalen Ebene? Wie bewerten Sie folgende Optionen?

„In wichtigen Auslandsmärkten sollte die Branche über ein Verbandsbüro / einen Vertreter vor Ort verfügen.“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	12,5 %	16,7 %	25,0 %	23,1 %	4,2 %	4,8 %	13,3 %
trifft eher nicht zu	25,0 %	44,4 %	35,0 %	15,4 %	4,2 %	9,5 %	21,7 %
teils / teils	29,2 %	22,2 %	15,0 %	15,4 %	16,7 %	23,8 %	20,8 %
trifft eher zu	25,0 %	11,1 %	20,0 %	23,1 %	37,5 %	38,1 %	26,7 %
trifft voll zu	8,3 %	5,6 %	5,0 %	23,1 %	37,5 %	23,8 %	17,5 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 120

„Die deutschen Industrieverbände sollten sich innerhalb der nächsten zehn Jahre sehr viel stärker international ausrichten.“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	4,0 %	0,0 %	10,0 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %	3,3 %
trifft eher nicht zu	8,0 %	5,6 %	5,0 %	7,7 %	4,2 %	0,0 %	5,0 %
teils/teils	16,0 %	27,8 %	35,0 %	38,5 %	8,3 %	23,8 %	23,1 %
trifft eher zu	52,0 %	66,7 %	45,0 %	38,5 %	62,5 %	47,6 %	52,9 %
trifft voll zu	20,0 %	0,0 %	5,0 %	15,4 %	25,0 %	23,8 %	15,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 121

Tabelle B8: Akteurswahrnehmung

Wie sehen Sie Ihren Verband heute / in zehn Jahren?

		Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
„Als nationalen Akteur“	<i>Heute</i>	50,0 %	64,7 %	76,2 %	76,9 %	37,5 %	57,1 %	58,2 %
	<i>In 10 Jahren</i>	24,0 %	50,0 %	55,0 %	69,2 %	12,0 %	10,0 %	33,1 %
„Als europäischen Akteur“	<i>Heute</i>	46,2 %	35,3 %	19,0 %	23,1 %	41,7 %	38,1 %	35,2 %
	<i>In 10 Jahren</i>	64,0 %	44,4 %	40,0 %	15,4 %	40,0 %	60,0 %	46,3 %
„Als globalen Akteur“	<i>Heute</i>	3,8 %	0,0 %	4,8 %	0,0 %	20,8 %	4,8 %	6,6 %
	<i>In 10 Jahren</i>	12,0 %	5,6 %	5,0 %	15,4 %	48,0 %	30,0 %	20,7 %
								N = 122
								N = 121

Tabelle B9: Reputation

Wie zufrieden sind Sie mit dem öffentlichen Ansehen Ihres Verbandes und seinem Ansehen unter den Mitgliedern?

„Mit dem öffentlichen Ansehen des Verbands“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
eher unzufrieden	11,5 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	4,0 %	10,5 %	5,7 %
teils / teils	7,7 %	17,6 %	27,3 %	15,4 %	0,0 %	31,6 %	15,6 %
eher zufrieden	53,8 %	70,6 %	50,0 %	53,8 %	60,0 %	26,3 %	52,5 %
sehr zufrieden	26,9 %	11,8 %	18,2 %	30,8 %	36,0 %	31,6 %	26,2 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 122

„Mit seinem Ansehen unter den Mitgliedern“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
eher unzufrieden	0,0 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	4,0 %	5,0 %	3,2 %
teils / teils	7,7 %	22,2 %	13,6 %	7,7 %	12,0 %	40,0 %	16,9 %
eher zufrieden	38,5 %	38,9 %	59,1 %	46,2 %	72,0 %	45,0 %	50,8 %
sehr zufrieden	53,8 %	38,9 %	18,2 %	46,2 %	12,0 %	10,0 %	29,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 124

Anmerkungen:
„Sehr unzufrieden“: Keine Nennung

Tabelle B10: Zusammenarbeit in den Verbänden

Inwieweit beschreiben die folgenden Aussagen zutreffend die Zusammenarbeit in Ihrem Verband?

"Die Arbeitsteilung zwischen Fachverbänden und dem Branchenverband funktioniert gut."

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8,3 %	0,0 %	0,0 %	0,9 %
trifft eher nicht zu	0,0 %	0,0 %	4,8 %	8,3 %	0,0 %	10,0 %	3,7 %
teils / teils	28,6 %	18,2 %	23,8 %	16,7 %	43,5 %	30,0 %	28,7 %
trifft eher zu	47,6 %	63,6 %	33,3 %	25,0 %	52,2 %	60,0 %	47,2 %
trifft voll zu	23,8 %	18,2 %	38,1 %	41,7 %	4,3 %	0,0 %	19,4 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 108

"In unserem Verband wird die Meinung aller Mitgliedergruppen berücksichtigt."

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
trifft eher nicht zu	3,8 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	19,0 %	4,8 %
teils / teils	3,8 %	5,6 %	9,1 %	0,0 %	24,0 %	23,8 %	11,9 %
trifft eher zu	46,2 %	55,6 %	50,0 %	42,9 %	60,0 %	38,1 %	49,2 %
trifft voll zu	46,2 %	38,9 %	36,4 %	57,1 %	16,0 %	19,0 %	34,1 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 126

"Das Ehrenamt spielt eine sehr wichtige Rolle in unserem Verband."

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	5,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
trifft eher nicht zu	3,8 %	0,0 %	9,1 %	7,1 %	4,0 %	0,0 %	4,0 %
teils / teils	7,7 %	11,1 %	13,6 %	0,0 %	4,0 %	19,0 %	9,5 %
trifft eher zu	19,2 %	38,9 %	36,4 %	35,7 %	28,0 %	23,8 %	29,4 %
trifft voll zu	69,2 %	44,4 %	40,9 %	57,1 %	64,0 %	57,1 %	56,3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 126

"Die Geschäftsführung bestimmt im Wesentlichen die Ausrichtung des Verbands"

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	5,6 %	0,0 %	7,1 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %
trifft eher nicht zu	7,7 %	11,1 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %	5,6 %
teils / teils	34,6 %	22,2 %	27,3 %	42,9 %	36,0 %	19,0 %	30,2 %
trifft eher zu	34,6 %	44,4 %	50,0 %	28,6 %	60,0 %	52,4 %	46,0 %
trifft voll zu	23,1 %	16,7 %	13,6 %	21,4 %	4,0 %	23,8 %	16,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 126

[Tabelle B10: Fortsetzung]

"Die Mitglieder finden sich in den Positionen wieder, die gegenüber der Politik vertreten werden."

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
trifft eher nicht zu	0,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	4,0 %	0,0 %	1,6 %
teils / teils	11,5 %	6,3 %	0,0 %	0,0 %	20,0 %	20,0 %	10,7 %
trifft eher zu	42,3 %	56,3 %	68,2 %	61,5 %	72,0 %	55,0 %	59,0 %
trifft voll zu	46,2 %	37,5 %	27,3 %	38,5 %	4,0 %	25,0 %	28,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 122

"Der Verband greift die wichtigen Themen früh genug auf."

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
trifft eher nicht zu	0,0 %	0,0 %	4,8 %	0,0 %	0,0 %	5,0 %	1,6 %
teils / teils	15,4 %	5,6 %	4,8 %	14,3 %	12,5 %	35,0 %	14,6 %
trifft eher zu	42,3 %	66,7 %	47,6 %	50,0 %	70,8 %	50,0 %	54,5 %
trifft voll zu	42,3 %	27,8 %	42,9 %	35,7 %	16,7 %	10,0 %	29,3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

"Die Erwartungen der Mitglieder an die hauptamtlichen Mitarbeiter übersteigen die verfügbaren Ressourcen des Verbands."

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
trifft gar nicht zu	0,0 %	0,0 %	5,0 %	14,3 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %
trifft eher nicht zu	15,4 %	22,2 %	40,0 %	35,7 %	20,0 %	9,5 %	22,6 %
teils / teils	26,9 %	27,8 %	10,0 %	21,4 %	44,0 %	23,8 %	26,6 %
trifft eher zu	42,3 %	27,8 %	30,0 %	7,1 %	20,0 %	42,9 %	29,8 %
trifft voll zu	15,4 %	22,2 %	15,0 %	21,4 %	16,0 %	23,8 %	18,5 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 124

Tabelle B11: Veränderung des Verbandssystems

Inwieweit wird sich das deutsche Verbandssystem Ihrer Meinung nach in den nächsten zehn Jahren verändern?

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
wenig	3,8 %	11,1 %	4,5 %	7,7 %	4,2 %	0,0 %	4,8 %
moderat	42,3 %	27,8 %	72,7 %	69,2 %	62,5 %	42,9 %	52,4 %
stark	42,3 %	50,0 %	22,7 %	15,4 %	25,0 %	47,6 %	34,7 %
sehr stark	11,5 %	11,1 %	0,0 %	7,7 %	8,3 %	9,5 %	8,1 %
Gesamt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 124

Tabelle B12: Organisationsmodelle

Unabhängig davon, wie die Verbände derzeit strukturiert sind: Wie gut eignen sich die folgenden Modelle, um den Bedürfnissen und Eigenschaften Ihrer Branche gerecht zu werden?

„Unternehmen können selbst aktiv werden – Verbände als Dauereinrichtungen sind unnötig“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht gut	60,0 %	44,4 %	71,4 %	57,1 %	50,0 %	66,7 %	58,5 %
eher nicht gut	40,0 %	55,6 %	23,8 %	35,7 %	45,8 %	23,8 %	37,4 %
teils/teils	0,0 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %	4,2 %	9,5 %	3,3 %
eher gut	0,0 %	0,0 %	4,8 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
sehr gut	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

„Nur ein großer Verband für die Branche (z.B. BITKOM, VDA) ohne Fachverbände“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht gut	44,0 %	50,0 %	71,4 %	30,8 %	34,8 %	47,6 %	47,1 %
eher nicht gut	24,0 %	22,2 %	28,6 %	23,1 %	47,8 %	28,6 %	29,8 %
teils/teils	16,0 %	16,7 %	0,0 %	7,7 %	17,4 %	4,8 %	10,7 %
eher gut	16,0 %	11,1 %	0,0 %	30,8 %	0,0 %	19,0 %	11,6 %
sehr gut	0,0 %	0,0 %	0,0 %	7,7 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 121

„Spezialisierte Fachverbände und ein zugehöriger Branchenverband“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht gut	0,0 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %	9,5 %	5,0 %	3,4 %
eher nicht gut	3,8 %	6,3 %	0,0 %	14,3 %	52,4 %	55,0 %	22,4 %
teils/teils	15,4 %	6,3 %	10,5 %	21,4 %	19,0 %	5,0 %	12,9 %
eher gut	38,5 %	68,8 %	52,6 %	28,6 %	19,0 %	25,0 %	37,9 %
sehr gut	42,3 %	18,8 %	36,8 %	28,6 %	0,0 %	10,0 %	23,3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 116

„Spezialisierte Verbände ohne übergreifenden Zusammenschluss“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht gut	32,0 %	17,6 %	26,3 %	42,9 %	22,7 %	40,0 %	29,9 %
eher nicht gut	52,0 %	52,9 %	57,9 %	42,9 %	59,1 %	45,0 %	52,1 %
teils/teils	12,0 %	17,6 %	5,3 %	14,3 %	9,1 %	5,0 %	10,3 %
eher gut	4,0 %	5,9 %	10,5 %	0,0 %	9,1 %	5,0 %	6,0 %
sehr gut	0,0 %	5,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	5,0 %	1,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 117

[Tabelle B12: Fortsetzung]

„Anstelle nationaler Verbände: ein EU- Verband mit Unternehmensmitgliedschaften“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht gut	44,0 %	50,0 %	70,0 %	57,1 %	21,7 %	33,3 %	44,6 %
eher nicht gut	36,0 %	27,8 %	20,0 %	28,6 %	39,1 %	28,6 %	30,6 %
teils/teils	12,0 %	22,2 %	0,0 %	14,3 %	13,0 %	28,6 %	14,9 %
eher gut	4,0 %	0,0 %	10,0 %	0,0 %	26,1 %	4,8 %	8,3 %
sehr gut	4,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %	1,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 121

„Branchenverband mit starker Fachverbandsgliederung“
[zusätzliches Item für Maschinenbau und Elektro]

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht gut	---	---	---	---	0,0 %	0,0 %	---
eher nicht gut	---	---	---	---	0,0 %	15,0 %	---
teils/teils	---	---	---	---	9,5 %	15,0 %	---
eher gut	---	---	---	---	71,4 %	40,0 %	---
sehr gut	---	---	---	---	19,0 %	30,0 %	---
					100 %	100 %	100 % N = 41

Tabelle B13: Funktionen der Verbände

Wie wichtig ist es Ihnen, dass die Industrieverbände Ihrer Branche in Zukunft folgende Funktionen erfüllen?

„Interessenvertretung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,0%
eher unwichtig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,0%
teils / teils	0,0%	5,6%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,8%
eher wichtig	15,4%	5,6%	4,5%	14,3 %	20,0%	14,3 %	12,7%
sehr wichtig	84,6%	88,9%	95,5%	85,7 %	80,0%	85,7 %	86,5%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100% N = 126

„Informationsversorgung der Mitglieder“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0%	0,0%	4,5%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,8%
eher unwichtig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,0%
teils / teils	0,0%	0,0%	0,0%	7,1 %	4,0%	0,0 %	1,6%
eher wichtig	23,1%	0,0%	13,6%	21,4 %	12,0%	33,3 %	17,5%
sehr wichtig	76,9%	100,0%	81,8%	71,4 %	84,0%	66,7 %	80,2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100% N=126

„Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,0%
eher unwichtig	0,0%	5,6%	4,5%	0,0 %	0,0%	0,0 %	1,6%
teils / teils	16,0%	5,6%	18,2%	14,3 %	4,2%	0,0 %	9,8%
eher wichtig	32,0%	61,1%	45,5%	42,9 %	25,0%	35,0 %	39,0%
sehr wichtig	52,0%	27,8%	31,8%	42,9 %	70,8%	65,0 %	49,6%
	100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100% N=123

„Imagepflege der Branche“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,0%
eher unwichtig	0,0%	5,6%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,8%
teils / teils	3,8%	27,8%	4,5%	7,1 %	12,5%	10,0 %	10,5%
eher wichtig	19,2%	22,2%	27,3%	14,3 %	58,3%	40,0 %	31,5%
sehr wichtig	76,9%	44,4%	68,2%	78,6 %	29,2%	50,0 %	57,3%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100% N=124

[Tabelle B13: Fortsetzung]

„Vernetzung und Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,0%
eher unwichtig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,0%
teils / teils	7,7%	5,6%	4,5%	7,1 %	0,0%	10,0 %	5,6%
eher wichtig	19,2%	38,9%	50,0%	14,3 %	24,0%	40,0 %	28,6%
sehr wichtig	73,1%	55,6%	45,5%	78,6 %	76,0%	50,0 %	65,9%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100% N=124

„Koordination in Fragen von Normung, Standardisierung, Ausbildung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0%	0,0%	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0 %	0,0%
eher unwichtig	4,0%	0,0%	13,6%	0,0 %	4,2%	0,0 %	4,1%
teils / teils	4,0%	16,7%	22,7%	23,1 %	4,2%	19,0 %	13,8%
eher wichtig	40,0%	44,4%	27,3%	23,1 %	41,7%	28,6 %	35,0%
sehr wichtig	52,0%	38,9%	36,4%	53,8 %	50,0%	52,4 %	47,2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100% N=123

„Arbeitgeberfunktion“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	8,7%	37,5%	23,8%	7,7 %	27,3%	14,3 %	20,2%
eher unwichtig	52,2%	37,5%	33,3%	15,4 %	27,3%	57,1 %	37,6%
teils / teils	26,1%	18,8%	19,0%	15,4 %	36,4%	21,4 %	23,9%
eher wichtig	8,7%	6,3%	14,3%	30,8 %	4,5%	7,1 %	11,0%
sehr wichtig	4,3%	0,0%	9,5%	30,8 %	4,5%	0,0 %	7,3%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100% N=109

Tabelle B14: Leistungen der Verbände

Wie wichtig ist es Ihnen, dass die Industrieverbände Ihrer Branche innerhalb der nächsten zehn Jahre folgende Leistungen anbieten?

„Rechts- und Unternehmensberatung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %
eher unwichtig	12,5 %	16,7 %	13,6 %	7,1 %	4,0 %	25,0 %	13,0 %
teils / teils	41,7 %	33,3 %	18,2 %	0,0 %	12,0 %	15,0 %	21,1 %
eher wichtig	37,5 %	38,9 %	27,3 %	21,4 %	36,0 %	35,0 %	33,3 %
sehr wichtig	8,3 %	11,1 %	31,8 %	71,4 %	48,0 %	25,0 %	30,9 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

„Fachinformationen zu Technik und Regulierung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
eher unwichtig	0,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
teils / teils	12,0 %	22,2 %	27,3 %	15,4 %	4,0 %	5,0 %	13,8 %
eher wichtig	28,0 %	44,4 %	40,9 %	46,2 %	12,0 %	25,0 %	30,9 %
sehr wichtig	60,0 %	33,3 %	27,3 %	38,5 %	84,0 %	70,0 %	54,5 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

„Forschung und Entwicklung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	8,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,4 %
eher unwichtig	16,0 %	5,6 %	4,5 %	21,4 %	0,0 %	10,0 %	8,9 %
teils / teils	20,0 %	38,9 %	31,8 %	21,4 %	4,0 %	30,0 %	23,4 %
eher wichtig	48,0 %	33,3 %	50,0 %	35,7 %	44,0 %	35,0 %	41,9 %
sehr wichtig	8,0 %	22,2 %	9,1 %	21,4 %	52,0 %	25,0 %	23,4 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 124

„Messen, Tagungen und Konferenzen“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0 %	0,0 %	9,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %
eher unwichtig	8,0 %	5,9 %	9,1 %	21,4 %	4,2 %	10,0 %	9,0 %
teils / teils	32,0 %	17,6 %	31,8 %	35,7 %	12,5 %	10,0 %	23,0 %
eher wichtig	32,0 %	58,8 %	36,4 %	28,6 %	37,5 %	60,0 %	41,8 %
sehr wichtig	28,0 %	17,6 %	13,6 %	14,3 %	45,8 %	20,0 %	24,6 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 122

[Tabelle B14: Fortsetzung]

„Statistik und Brancheninformationen“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	0,0 %	0,0 %	4,5 %	7,1 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %
eher unwichtig	0,0 %	0,0 %	18,2 %	0,0 %	0,0 %	5,0 %	4,1 %
teils / teils	20,8 %	11,1 %	9,1 %	21,4 %	8,0 %	0,0 %	11,4 %
eher wichtig	54,2 %	61,1 %	27,3 %	35,7 %	20,0 %	25,0 %	36,6 %
sehr wichtig	25,0 %	27,8 %	40,9 %	35,7 %	72,0 %	70,0 %	46,3 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

„Fort- und Weiterbildung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	4,0 %	0,0 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %
eher unwichtig	16,0 %	29,4 %	27,3 %	7,1 %	4,2 %	15,0 %	16,4 %
teils / teils	36,0 %	5,9 %	36,4 %	21,4 %	37,5 %	35,0 %	30,3 %
eher wichtig	36,0 %	52,9 %	27,3 %	21,4 %	45,8 %	40,0 %	37,7 %
sehr wichtig	8,0 %	11,8 %	4,5 %	50,0 %	12,5 %	10,0 %	13,9 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 122

„Außenwirtschafts- und Exportförderung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwichtig	8,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %
eher unwichtig	16,0 %	29,4 %	27,3 %	21,4 %	4,0 %	10,0 %	17,1 %
teils / teils	36,0 %	35,3 %	36,4 %	21,4 %	8,0 %	50,0 %	30,9 %
eher wichtig	32,0 %	35,3 %	22,7 %	21,4 %	32,0 %	25,0 %	28,5 %
sehr wichtig	8,0 %	0,0 %	13,6 %	35,7 %	56,0 %	15,0 %	22,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

Tabelle B15: Zukunftsstrategien

Welche Strategien soll Ihr Verband verfolgen, um seine Zukunft zu sichern? Wie bewerten Sie jeweils die folgenden Möglichkeiten?

„Schlanker Verband, konzentriert auf Interessenvertretung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	0,0 %	5,6 %	4,5 %	0,0 %	34,8 %	15,8 %	10,7 %
eher nicht sinnvoll	24,0 %	11,1 %	4,5 %	42,9 %	43,5 %	47,4 %	28,1 %
teils/teils	20,0 %	11,1 %	4,5 %	14,3 %	13,0 %	15,8 %	13,2 %
eher sinnvoll	32,0 %	33,3 %	31,8 %	7,1 %	8,7 %	21,1 %	23,1 %
sehr sinnvoll	24,0 %	38,9 %	54,5 %	35,7 %	0,0 %	0,0 %	24,8 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 121

„Mit anderen Verbänden fusionieren“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	12,0 %	17,6 %	22,7 %	7,1 %	13,6 %	10,0 %	14,2 %
eher nicht sinnvoll	20,0 %	29,4 %	31,8 %	14,3 %	22,7 %	40,0 %	26,7 %
teils/teils	44,0 %	29,4 %	18,2 %	50,0 %	63,6 %	30,0 %	39,2 %
eher sinnvoll	24,0 %	5,9 %	27,3 %	21,4 %	0,0 %	15,0 %	15,8 %
sehr sinnvoll	0,0 %	17,6 %	0,0 %	7,1 %	0,0 %	5,0 %	4,2 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 120

„Strategien für die Zukunft der Branche entwickeln“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	4,0 %	0,0 %	0,0 %	7,7 %	0,0 %	0,0 %	1,7 %
eher nicht sinnvoll	20,0 %	27,8 %	26,3 %	30,8 %	12,0 %	28,6 %	23,1 %
teils/teils	56,0 %	22,2 %	31,6 %	46,2 %	60,0 %	42,9 %	44,6 %
eher sinnvoll	20,0 %	27,8 %	26,3 %	7,7 %	24,0 %	19,0 %	21,5 %
sehr sinnvoll	0,0 %	22,2 %	15,8 %	7,7 %	4,0 %	9,5 %	9,1 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 121

„Stärkere Ausdifferenzierung der fachlichen Ausschüsse“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	16,0 %	29,4 %	23,8 %	7,1 %	16,0 %	4,8 %	16,3 %
eher nicht sinnvoll	36,0 %	17,6 %	42,9 %	21,4 %	28,0 %	9,5 %	26,8 %
teils/teils	12,0 %	17,6 %	19,0 %	50,0 %	40,0 %	42,9 %	29,3 %
eher sinnvoll	28,0 %	29,4 %	4,8 %	7,1 %	16,0 %	23,8 %	18,7 %
sehr sinnvoll	8,0 %	5,9 %	9,5 %	14,3 %	0,0 %	19,0 %	8,9 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

[Tabelle B15: Fortsetzung]

„Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	0,0 %	5,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
eher nicht sinnvoll	0,0 %	5,9 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	5,0 %	2,4 %
teils/teils	12,0 %	11,8 %	22,7 %	14,3 %	12,0 %	15,0 %	14,6 %
eher sinnvoll	28,0 %	41,2 %	27,3 %	35,7 %	28,0 %	30,0 %	30,9 %
sehr sinnvoll	60,0 %	35,3 %	45,5 %	50,0 %	60,0 %	50,0 %	51,2 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

„Vollmitgliedschaft für Firmen ohne deutsche Niederlassung ermöglichen“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	4,5 %	6,7 %	23,8 %	15,4 %	8,3 %	4,8 %	10,3 %
eher nicht sinnvoll	27,3 %	20,0 %	38,1 %	23,1 %	12,5 %	9,5 %	21,6 %
teils/teils	13,6 %	33,3 %	23,8 %	30,8 %	16,7 %	28,6 %	23,3 %
eher sinnvoll	45,5 %	26,7 %	9,5 %	7,7 %	20,8 %	33,3 %	25,0 %
sehr sinnvoll	9,1 %	13,3 %	4,8 %	23,1 %	41,7 %	23,8 %	19,8 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 116

„Vermehrte themenspezifische Kooperation mit NGOs“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	0,0 %	18,8 %	10,0 %	0,0 %	4,3 %	10,0 %	6,8 %
eher nicht sinnvoll	4,2 %	25,0 %	15,0 %	35,7 %	26,1 %	20,0 %	19,7 %
teils/teils	37,5 %	31,3 %	50,0 %	42,9 %	34,8 %	35,0 %	38,5 %
eher sinnvoll	41,7 %	25,0 %	20,0 %	14,3 %	30,4 %	35,0 %	29,1 %
sehr sinnvoll	16,7 %	0,0 %	5,0 %	7,1 %	4,3 %	0,0 %	6,0 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 117

„Durch persönliche Beziehungen die Mitgliederbindung stärken“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	5,0 %	0,8 %
eher nicht sinnvoll	0,0 %	5,6 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	10,0 %	3,3 %
teils/teils	16,0 %	22,2 %	18,2 %	7,1 %	20,8 %	35,0 %	20,3 %
eher sinnvoll	40,0 %	50,0 %	31,8 %	35,7 %	33,3 %	25,0 %	35,8 %
sehr sinnvoll	44,0 %	22,2 %	45,5 %	57,1 %	45,8 %	25,0 %	39,8 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 123

[Tabelle B15: Fortsetzung]

„Die Marke des Verbands bei Reformen erhalten“

	Chemie	Metall	Ernährung	Textil	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
gar nicht sinnvoll	0,0 %	0,0 %	0,0 %	7,1 %	0,0 %	0,0 %	0,9 %

eher nicht sinnvoll	4,3 %	0,0 %	5,0 %	7,1 %	4,3 %	0,0 %	3,5 %
teils/teils	13,0 %	17,6 %	20,0 %	28,6 %	4,3 %	23,5 %	16,7 %
eher sinnvoll	30,4 %	52,9 %	35,0 %	21,4 %	30,4 %	35,3 %	34,2 %
sehr sinnvoll	52,2 %	29,4 %	40,0 %	35,7 %	60,9 %	41,2 %	44,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
							N = 114

Anhang C

Tabelle C1: Herausforderungen	95
Tabelle C2: Aufgaben – Antworten auf Herausforderungen	99
Tabelle C3: Industriefreundlichkeit der Politik	104
Tabelle C4: Interessenvertretung auf der nationalen Ebene	105
Tabelle C5: Zuständigkeit Interessenvertretung auf EU-Ebene	108
Tabelle C6: Internationalisierung	109
Tabelle C7: Vertretung auf internationaler Ebene	110
Tabelle C8: Akteurswahrnehmung	111
Tabelle C9: Kontakthäufigkeiten (Unternehmen)	112
Tabelle C10: Zufriedenheit (Unternehmen)	112
Tabelle C11: Verbleib im Verband (Unternehmen)	113
Tabelle C12: Zusammenarbeit in den Verbänden	114
Tabelle C13: Veränderung des Verbandssystems	118
Tabelle C14: Organisationsmodelle	119
Tabelle C15: Funktionen der Verbände	122
Tabelle C16: Leistungen der Verbände	126
Tabelle C17: Zukunftsstrategien	130

Tabelle C1: Herausforderungen

In welchen Bereichen wird Ihr Industriezweig in den kommenden fünf bis zehn Jahren besonders herausgefordert?

Herausforderung „Digitalisierung“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	3,8 %	19,2 %	34,6 %	42,3 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	10,6 %	23,1 %	33,7 %	31,7 %	100 %
Metall	Verbände	5,6 %	0,0 %	22,2 %	33,3 %	38,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,8 %	16,7 %	41,7 %	38,9 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,5 %	13,6 %	36,4 %	31,8 %	13,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	10,4 %	39,6 %	29,2 %	20,8 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8,0 %	92,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	13,9 %	25,0 %	61,1 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,5 %	8,3 %	79,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,0 %	4,0 %	20,0 %	74,0 %	100 %

N (Verbände) = 115 | N (Unternehmen) = 274

Herausforderung „Globale Wirtschaftstätigkeit“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	4,0 %	16,0 %	32,0 %	48,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	1,9 %	15,2 %	34,3 %	48,6 %	100 %
Metall	Verbände	5,6 %	5,6 %	5,6 %	55,6 %	27,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,9 %	8,8 %	35,3 %	52,9 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,3 %	17,4 %	26,1 %	30,4 %	21,7 %	100 %
	Unternehmen	2,1 %	18,8 %	29,2 %	33,3 %	16,7 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,2 %	0,0 %	20,8 %	75,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,9 %	20,0 %	31,4 %	45,7 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,5 %	37,5 %	50,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,0 %	16,0 %	40,0 %	42,0 %	100 %

N (Verbände) = 114 | N (Unternehmen) = 272

[Tabelle C1: Fortsetzung]

Herausforderung „Fachkräftenachwuchs“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	12,0 %	4,0 %	48,0 %	36,0 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	2,9 %	17,1 %	39,0 %	40,0 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	17,6 %	29,4 %	52,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,8 %	8,3 %	38,9 %	50,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,3 %	4,3 %	17,4 %	30,4 %	43,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,0 %	10,0 %	40,0 %	48,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,0 %	44,0 %	44,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,8 %	22,2 %	41,7 %	33,3 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	4,2 %	25,0 %	41,7 %	29,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,0 %	18,0 %	42,0 %	38,0 %	100 %

N (Verbände) = 114 | N (Unternehmen) = 277

Herausforderung „Industriekritische Öffentlichkeit“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	4,0 %	8,0 %	12,0 %	28,0 %	48,0 %	100 %
	Unternehmen	1,9 %	11,7 %	20,4 %	35,9 %	30,1 %	100 %
Metall	Verbände	5,9 %	35,3 %	17,6 %	41,2 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	8,8 %	41,2 %	26,5 %	23,5 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	8,7 %	8,7 %	21,7 %	60,9 %	100 %
	Unternehmen	2,1 %	20,8 %	20,8 %	35,4 %	20,8 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	4,2 %	25,0 %	29,2 %	25,0 %	16,7 %	100 %
	Unternehmen	11,4 %	31,4 %	25,7 %	22,9 %	8,6 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	16,7 %	41,7 %	29,2 %	12,5 %	100 %
	Unternehmen	8,5 %	27,7 %	27,7 %	19,1 %	17,0 %	100 %

N (Verbände) = 113 | N (Unternehmen) = 267

[Tabelle C1: Fortsetzung]

Herausforderung „Normung und Standardisierung“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	20,8 %	45,8 %	33,3 %	100 %
	Unternehmen	2,9 %	9,7 %	30,1 %	34,0 %	23,3 %	100 %
Metall	Verbände	11,1 %	11,1 %	27,8 %	27,8 %	22,2 %	100 %
	Unternehmen	6,1 %	9,1 %	36,4 %	45,5 %	3,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	13,0 %	8,7 %	39,1 %	34,8 %	4,3 %	100 %
	Unternehmen	4,2 %	16,7 %	25,0 %	37,5 %	16,7 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	8,3 %	20,8 %	33,3 %	37,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	17,1 %	25,7 %	37,1 %	20,0 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	8,7 %	52,2 %	39,1 %	100 %
	Unternehmen	2,0 %	4,1 %	22,4 %	42,9 %	28,6 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 268

Herausforderung „Wirtschaftspolitik“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	4,0 %	28,0 %	32,0 %	36,0 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	5,9 %	22,5 %	38,2 %	32,4 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	11,1 %	38,9 %	22,2 %	27,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	11,8 %	26,5 %	52,9 %	8,8 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	17,4 %	39,1 %	30,4 %	13,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	4,1 %	30,6 %	55,1 %	10,2 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	8,3 %	33,3 %	37,5 %	20,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	11,4 %	22,9 %	45,7 %	20,0 %	100 %
Elektro	Verbände	4,2 %	8,3 %	29,2 %	41,7 %	16,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	10,6 %	23,4 %	46,8 %	19,1 %	100 %

N (Verbände) = 114 | N (Unternehmen) = 267

[Tabelle C1: Fortsetzung]

Herausforderung „Regulierungsdichte (z.B. Umwelt-, Verbraucherschutz)“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	3,8 %	11,5 %	84,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	1,0 %	5,8 %	30,8 %	62,5 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	11,1 %	11,1 %	22,2 %	55,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,9 %	11,4 %	51,4 %	34,3 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	0,0 %	8,7 %	21,7 %	69,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,0 %	10,0 %	36,0 %	52,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,5 %	41,7 %	45,8 %	100 %
	Unternehmen	2,9 %	5,9 %	20,6 %	32,4 %	38,2 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,5 %	37,5 %	50,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,1 %	10,6 %	40,4 %	46,8 %	100 %

N (Verbände) = 115 | N (Unternehmen) = 270

Tabelle C2: Aufgaben – Antworten auf Herausforderungen

Welche Aufgaben sollen Verbände erfüllen, damit Unternehmen diese Herausforderungen meistern?

„Technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	57,7 %	42,3 %	11,5 %	38,5 %	84,6 %
	Unternehmen	50,9 %	38,7 %	11,3 %	33,0 %	66,0 %
Metall	Verbände	50,0 %	33,3 %	27,8 %	22,2 %	66,7 %
	Unternehmen	61,1 %	33,3 %	11,1 %	13,9 %	58,3 %
Ernährung	Verbände	43,5 %	56,5 %	26,1 %	26,1 %	73,9 %
	Unternehmen	41,2 %	37,3 %	7,8 %	21,6 %	68,6 %
Maschinenbau	Verbände	88,0 %	64,0 %	4,0 %	12,0 %	92,0 %
	Unternehmen	77,8 %	38,9 %	22,2 %	16,7 %	77,8 %
Elektro	Verbände	78,3 %	65,2 %	17,4 %	39,1 %	87,0 %
	Unternehmen	60,8 %	39,2 %	19,6 %	27,5 %	72,5 %

„Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	76,9 %	53,8 %	57,7 %	50,0 %	65,4 %
	Unternehmen	70,8 %	36,8 %	34,9 %	37,7 %	37,7 %
Metall	Verbände	77,8 %	83,3 %	44,4 %	27,8 %	55,6 %
	Unternehmen	75,0 %	61,1 %	36,1 %	13,9 %	47,2 %
Ernährung	Verbände	56,5 %	21,7 %	52,2 %	30,4 %	56,5 %
	Unternehmen	47,1 %	29,4 %	45,1 %	31,4 %	23,5 %
Maschinenbau	Verbände	100,0 %	80,0 %	52,0 %	16,0 %	48,0 %
	Unternehmen	66,7 %	47,2 %	36,1 %	22,2 %	38,9 %
Elektro	Verbände	91,3 %	69,6 %	47,8 %	30,4 %	78,3 %
	Unternehmen	78,4 %	37,3 %	37,3 %	17,6 %	54,9 %

[Tabelle C2: Fortsetzung]

„Umfangreichere Beratung für Mitglieder“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	19,2 %	15,4 %	30,8 %	42,3 %	26,9 %
	Unternehmen	34,0 %	24,5 %	20,8 %	23,6 %	35,8 %
Metall	Verbände	22,2 %	16,7 %	22,2 %	11,1 %	38,9 %
	Unternehmen	33,3 %	33,3 %	19,4 %	13,9 %	25,0 %
Ernährung	Verbände	17,4 %	13,0 %	13,0 %	30,4 %	26,1 %
	Unternehmen	31,4 %	13,7 %	25,5 %	31,4 %	31,4 %
Maschinenbau	Verbände	80,0 %	60,0 %	36,0 %	20,0 %	64,0 %
	Unternehmen	30,6 %	33,3 %	16,7 %	8,3 %	27,8 %
Elektro	Verbände	21,7 %	21,7 %	17,4 %	20,8 %	33,3 %
	Unternehmen	31,4 %	29,4 %	29,4 %	27,5 %	54,9 %

„Öffentlich-private Kooperationen“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	11,5 %	15,4 %	26,9 %	19,2 %	11,5 %
	Unternehmen	9,4 %	9,4 %	31,1 %	20,8 %	9,4 %
Metall	Verbände	5,6 %	5,6 %	38,9 %	16,7 %	0,0 %
	Unternehmen	0,0 %	8,3 %	27,8 %	13,9 %	2,8 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,3 %	26,1 %	17,4 %	0,0 %
	Unternehmen	3,9 %	7,8 %	23,5 %	17,6 %	3,9 %
Maschinenbau	Verbände	20,0 %	4,0 %	36,0 %	20,0 %	4,0 %
	Unternehmen	11,1 %	13,9 %	30,6 %	16,7 %	11,1 %
Elektro	Verbände	21,7 %	17,4 %	33,3 %	34,8 %	0,0 %
	Unternehmen	7,8 %	11,8 %	19,6 %	19,6 %	2,0 %

[Tabelle C2: Fortsetzung]

„Politische Interessenvertretung“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	42,3 %	65,4 %	38,5 %	69,2 %	53,8 %
	Unternehmen	33,0 %	63,2 %	36,8 %	76,4 %	49,1 %
Metall	Verbände	33,3 %	44,4 %	55,6 %	61,1 %	27,8 %
	Unternehmen	8,3 %	41,7 %	36,1 %	61,1 %	19,4 %
Ernährung	Verbände	30,4 %	43,5 %	30,4 %	78,3 %	39,1 %
	Unternehmen	19,6 %	41,2 %	29,4 %	68,6 %	45,1 %
Maschinenbau	Verbände	48,0 %	68,0 %	56,0 %	80,0 %	32,0 %
	Unternehmen	41,7 %	69,4 %	41,7 %	77,8 %	47,2 %
Elektro	Verbände	70,8 %	75,0 %	56,5 %	78,3 %	34,8 %
	Unternehmen	45,1 %	52,9 %	37,3 %	78,4 %	33,3 %

„Technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	57,7 %	42,3 %	11,5 %	38,5 %	84,6 %
	Unternehmen	50,9 %	38,7 %	11,3 %	33,0 %	66,0 %
Metall	Verbände	50,0 %	33,3 %	27,8 %	22,2 %	66,7 %
	Unternehmen	61,1 %	33,3 %	11,1 %	13,9 %	58,3 %
Ernährung	Verbände	43,5 %	56,5 %	26,1 %	26,1 %	73,9 %
	Unternehmen	41,2 %	37,3 %	7,8 %	21,6 %	68,6 %
Maschinenbau	Verbände	88,0 %	64,0 %	4,0 %	12,0 %	92,0 %
	Unternehmen	77,8 %	38,9 %	22,2 %	16,7 %	77,8 %
Elektro	Verbände	78,3 %	65,2 %	17,4 %	39,1 %	87,0 %
	Unternehmen	60,8 %	39,2 %	19,6 %	27,5 %	72,5 %

[Tabelle C2: Fortsetzung]

„Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	76,9 %	53,8 %	57,7 %	50,0 %	65,4 %
	Unternehmen	70,8 %	36,8 %	34,9 %	37,7 %	37,7 %
Metall	Verbände	77,8 %	83,3 %	44,4 %	27,8 %	55,6 %
	Unternehmen	75,0 %	61,1 %	36,1 %	13,9 %	47,2 %
Ernährung	Verbände	56,5 %	21,7 %	52,2 %	30,4 %	56,5 %
	Unternehmen	47,1 %	29,4 %	45,1 %	31,4 %	23,5 %
Maschinenbau	Verbände	100,0 %	80,0 %	52,0 %	16,0 %	48,0 %
	Unternehmen	66,7 %	47,2 %	36,1 %	22,2 %	38,9 %
Elektro	Verbände	91,3 %	69,6 %	47,8 %	30,4 %	78,3 %
	Unternehmen	78,4 %	37,3 %	37,3 %	17,6 %	54,9 %

„Umfangreichere Beratung für Mitglieder“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	19,2 %	15,4 %	30,8 %	42,3 %	26,9 %
	Unternehmen	34,0 %	24,5 %	20,8 %	23,6 %	35,8 %
Metall	Verbände	22,2 %	16,7 %	22,2 %	11,1 %	38,9 %
	Unternehmen	33,3 %	33,3 %	19,4 %	13,9 %	25,0 %
Ernährung	Verbände	17,4 %	13,0 %	13,0 %	30,4 %	26,1 %
	Unternehmen	31,4 %	13,7 %	25,5 %	31,4 %	31,4 %
Maschinenbau	Verbände	80,0 %	60,0 %	36,0 %	20,0 %	64,0 %
	Unternehmen	30,6 %	33,3 %	16,7 %	8,3 %	27,8 %
Elektro	Verbände	21,7 %	21,7 %	17,4 %	20,8 %	33,3 %
	Unternehmen	31,4 %	29,4 %	29,4 %	27,5 %	54,9 %

[Tabelle C2: Fortsetzung]

„Öffentlich-private Kooperationen“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	11,5 %	15,4 %	26,9 %	19,2 %	11,5 %
	Unternehmen	9,4 %	9,4 %	31,1 %	20,8 %	9,4 %
Metall	Verbände	5,6 %	5,6 %	38,9 %	16,7 %	0,0 %
	Unternehmen	0,0 %	8,3 %	27,8 %	13,9 %	2,8 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,3 %	26,1 %	17,4 %	0,0 %
	Unternehmen	3,9 %	7,8 %	23,5 %	17,6 %	3,9 %
Maschinenbau	Verbände	20,0 %	4,0 %	36,0 %	20,0 %	4,0 %
	Unternehmen	11,1 %	13,9 %	30,6 %	16,7 %	11,1 %
Elektro	Verbände	21,7 %	17,4 %	33,3 %	34,8 %	0,0 %
	Unternehmen	7,8 %	11,8 %	19,6 %	19,6 %	2,0 %

„Politische Interessenvertretung“

		Digitalisierung	Globale Wirtschaftstätigkeit	Fachkräfte-nachwuchs	Industriekritische Öffentlichkeit	Normung und Standardisierung
Chemie	Verbände	42,3 %	65,4 %	38,5 %	69,2 %	53,8 %
	Unternehmen	33,0 %	63,2 %	36,8 %	76,4 %	49,1 %
Metall	Verbände	33,3 %	44,4 %	55,6 %	61,1 %	27,8 %
	Unternehmen	8,3 %	41,7 %	36,1 %	61,1 %	19,4 %
Ernährung	Verbände	30,4 %	43,5 %	30,4 %	78,3 %	39,1 %
	Unternehmen	19,6 %	41,2 %	29,4 %	68,6 %	45,1 %
Maschinenbau	Verbände	48,0 %	68,0 %	56,0 %	80,0 %	32,0 %
	Unternehmen	41,7 %	69,4 %	41,7 %	77,8 %	47,2 %
Elektro	Verbände	70,8 %	75,0 %	56,5 %	78,3 %	34,8 %
	Unternehmen	45,1 %	52,9 %	37,3 %	78,4 %	33,3 %

Tabelle C3: Industriefreundlichkeit der Politik

Wie industriefreundlich ist die derzeitige Politik?

„Nationale Politik“

		gar nicht industriefreundlich	eher nicht industriefreundlich	teils / teils	eher industriefreundlich	sehr industriefreundlich	
Chemie	Verbände	3,8 %	30,8 %	53,8 %	11,5 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	5,8 %	29,8 %	34,6 %	27,9 %	1,9 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	22,2 %	50,0 %	22,2 %	5,6 %	100 %
	Unternehmen	2,9 %	34,3 %	37,1 %	25,7 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	34,8 %	39,1 %	26,1 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	2,1 %	12,5 %	52,1 %	20,8 %	12,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	24,0 %	56,0 %	20,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	5,6 %	30,6 %	41,7 %	16,7 %	5,6 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	16,7 %	41,7 %	41,7 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	8,0 %	18,0 %	44,0 %	28,0 %	2,0 %	100 %

N (Verbände) = 116 | N (Unternehmen) = 273

„EU-Politik“

		gar nicht industriefreundlich	eher nicht industriefreundlich	teils / teils	eher industriefreundlich	sehr industriefreundlich	
Chemie	Verbände	19,2 %	42,3 %	26,9 %	11,5 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	8,6 %	42,9 %	39,0 %	9,5 %	0,0 %	100 %
Metall	Verbände	22,2 %	33,3 %	33,3 %	11,1 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	5,6 %	44,4 %	36,1 %	13,9 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände		39,1 %	43,5 %	17,4 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	4,3 %	29,8 %	42,6 %	14,9 %	8,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	4,0 %	40,0 %	52,0 %	4,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	16,7 %	25,0 %	44,4 %	11,1 %	2,8 %	100 %
Elektro	Verbände	12,5 %	33,3 %	33,3 %	20,8 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	14,0 %	24,0 %	52,0 %	10,0 %	0,0 %	100 %

N (Verbände) = 116 | N (Unternehmen) = 274

Tabelle C4: Interessenvertretung auf der nationalen Ebene

Was sollten Verbände tun, um Industrie-Interessen in Deutschland besser durchzusetzen? Welche Strategien sind geeignet?

„Zugangsmöglichkeiten von Unternehmen zur Politik vermehrt nutzen“

		gar nicht geeignet	eher nicht geeignet	teils / teils	eher geeignet	sehr geeignet	
Chemie	Verbände	0,0 %	3,8 %	11,5 %	34,6 %	50,0 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	2,0 %	17,0 %	49,0 %	31,0 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	5,6 %	27,8 %	66,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	6,5 %	25,8 %	48,4 %	19,4 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,3 %	4,3 %	21,7 %	39,1 %	30,4 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	7,1 %	14,3 %	40,5 %	38,1 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	28,0 %	40,0 %	32,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,9 %	22,9 %	45,7 %	28,6 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	4,8 %	9,5 %	42,9 %	42,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,1 %	17,0 %	38,3 %	42,6 %	100 %

N (Verbände) = 116 | N (Unternehmen) = 255

„Externe Berater häufiger einsetzen“

		gar nicht geeignet	eher nicht geeignet	teils / teils	eher geeignet	sehr geeignet	
Chemie	Verbände	23,1 %	42,3 %	30,8 %	3,8 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	4,9 %	39,2 %	41,2 %	10,8 %	3,9 %	100 %
Metall	Verbände	11,1 %	61,1 %	22,2 %	5,6 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	6,7 %	50,0 %	23,3 %	20,0 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	18,2 %	50,0 %	27,3 %	0,0 %	4,5 %	100 %
	Unternehmen	4,7 %	27,9 %	48,8 %	9,3 %	9,3 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	8,7 %	47,8 %	34,8 %	8,7 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	11,8 %	58,8 %	26,5 %	2,9 %	0,0 %	100 %
Elektro	Verbände	30,0 %	15,0 %	40,0 %	15,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	8,7 %	39,1 %	34,8 %	10,9 %	6,5 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 255

[Tabelle C4: Fortsetzung]

„Zusammenarbeit mit dem BDI ausbauen“

		gar nicht geeignet	eher nicht geeignet	teils / teils	eher geeignet	sehr geeignet	
Chemie	Verbände	3,8 %	11,5 %	30,8 %	46,2 %	7,7 %	100 %
	Unternehmen	4,0 %	10,0 %	21,0 %	50,0 %	15,0 %	100 %
Metall	Verbände	6,3 %	0,0 %	18,8 %	56,3 %	18,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	20,6 %	67,6 %	11,8 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,8 %	9,5 %	38,1 %	45,9 %	4,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	4,8 %	31,0 %	52,4 %	11,9 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	8,3 %	37,5 %	54,2 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	3,0 %	6,1 %	36,4 %	48,5 %	6,1 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	15,0 %	45,0 %	30,0 %	10,0 %	100 %
	Unternehmen	2,1 %	6,4 %	17,0 %	55,3 %	19,1 %	100 %

N (Verbände) = 100 | N (Unternehmen) = 256

„Verstärkt Allianzen mit anderen Wirtschaftsverbänden schließen“

		gar nicht geeignet	eher nicht geeignet	teils / teils	eher geeignet	sehr geeignet	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	19,2 %	38,5 %	42,3 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	5,9 %	11,9 %	48,5 %	32,7 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	5,6 %	50,0 %	44,4 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	15,2 %	60,6 %	24,2 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,3 %	0,0 %	17,4 %	39,1 %	39,1 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	7,3 %	4,9 %	51,2 %	36,6 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	8,3 %	29,2 %	58,3 %	4,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	20,0 %	57,1 %	22,9 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	19,0 %	42,9 %	38,1 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,0 %	10,0 %	40,0 %	48,0 %	100 %

N (Verbände) = 115 | N (Unternehmen) = 260

[Tabelle C4: Fortsetzung]

„In der Öffentlichkeit nachdrücklich für Industrieinteressen werben“

		gar nicht geeignet	eher nicht geeignet	teils / teils	eher geeignet	sehr geeignet	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	11,5 %	23,1 %	65,4 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	4,8 %	9,6 %	36,5 %	48,1 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	33,3 %	27,8 %	38,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	3,0 %	9,1 %	57,6 %	30,3 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	9,1 %	9,1 %	45,5 %	36,4 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,5 %	20,0 %	42,5 %	35,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	16,0 %	48,0 %	36,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,9 %	5,7 %	34,3 %	57,1 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	4,8 %	19,0 %	33,3 %	42,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,0 %	14,0 %	44,0 %	40,0 %	100 %

N (Verbände) = 115 | N (Unternehmen) = 262

„Häufiger die Kooperation mit NGOs suchen“

		gar nicht geeignet	eher nicht geeignet	teils / teils	eher geeignet	sehr geeignet	
Chemie	Verbände	0,0 %	3,8 %	30,8 %	57,7 %	7,7 %	100 %
	Unternehmen	3,1 %	14,6 %	35,4 %	31,3 %	15,6 %	100 %
Metall	Verbände	13,3 %	20,0 %	46,7 %	13,3 %	6,7 %	100 %
	Unternehmen	8,3 %	20,8 %	45,8 %	20,8 %	4,2 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,3 %	8,7 %	56,5 %	21,7 %	8,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	15,4 %	25,6 %	38,5 %	20,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	12,5 %	50,0 %	33,3 %	4,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	14,7 %	55,9 %	23,5 %	5,9 %	100 %
Elektro	Verbände	5,3 %	10,5 %	57,9 %	21,1 %	5,3 %	100 %
	Unternehmen	2,4 %	9,5 %	42,9 %	35,7 %	9,5 %	100 %

N (Verbände) = 110 | N (Unternehmen) = 235

Tabelle C5: Zuständigkeit Interessenvertretung auf EU-Ebene

Wer sollte die Industrieinteressen auf der europäischen Ebene vertreten?

		Der deutsche Fachverband	Der deutsche Branchenverband	Der BDI	Der europäische Fachverband	Der europäische Branchenverband	Der internationale Verband	
Chemie	Verbände	8,7 %	13,0 %	8,7 %	47,8 %	17,4 %	4,3 %	100 %
	Unternehmen	14,0 %	16,0 %	11,0 %	34,0 %	22,0 %	3,0 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	5,9 %	29,4 %	29,4 %	35,3 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	9,4 %	18,8 %	40,6 %	15,6 %	12,5 %	3,1 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,5 %	13,6 %	4,5 %	50,0 %	22,7 %	4,5 %	100 %
	Unternehmen	23,3 %	25,6 %	9,3 %	30,2 %	11,6 %	0,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	34,8 %	0,0 %	39,1 %	26,1 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	66,7 %	15,2 %	9,1 %	9,1 %	0,0 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	18,2 %	9,1 %	45,5 %	27,3 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	16,3 %	40,8 %	14,3 %	10,2 %	16,3 %	2,0 %	100 %

N (Verbände) = 107 | N (Unternehmen) = 257

Tabelle C6: Internationalisierung

Welche Meinung haben Sie zu verbandlichen Aktivitäten auf der globalen Ebene? Wie bewerten Sie folgende Optionen?

„In wichtigen Auslandsmärkten sollte die Branche über ein Verbandsbüro / einen Vertreter vor Ort verfügen.“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	12,5 %	25,0 %	29,2 %	25,0 %	8,3 %	100 %
	Unternehmen	12,4 %	25,8 %	18,6 %	32,0 %	11,3 %	100 %
Metall	Verbände	16,7 %	44,4 %	22,2 %	11,1 %	5,6 %	100 %
	Unternehmen	24,2 %	33,3 %	27,3 %	15,2 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	25,0 %	35,0 %	15,0 %	20,0 %	5,0 %	100 %
	Unternehmen	15,0 %	25,0 %	30,0 %	17,5 %	12,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	4,2 %	4,2 %	16,7 %	37,5 %	37,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	5,7 %	20,0 %	40,0 %	34,3 %	100 %
Elektro	Verbände	4,2 %	8,3 %	25,0 %	37,5 %	25,0 %	100 %
	Unternehmen	2,0 %	12,0 %	14,0 %	40,0 %	32,0 %	100 %

N (Verbände) = 110 | N (Unternehmen) = 255

„Die deutschen Industrieverbände sollten sich innerhalb der nächsten zehn Jahre sehr viel stärker international ausrichten.“

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	4,0 %	8,0 %	16,0 %	52,0 %	20,0 %	100 %
	Unternehmen	2,0 %	13,9 %	19,8 %	42,6 %	21,8 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	5,6 %	27,8 %	66,7 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	12,5 %	25,0 %	50,0 %	12,5 %	100 %
Ernährung	Verbände	10,0 %	5,0 %	35,0 %	45,0 %	5,0 %	100 %
	Unternehmen	2,4 %	17,1 %	24,4 %	41,5 %	14,6 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,2 %	8,3 %	62,5 %	25,0 %	100 %
	Unternehmen	2,9 %	8,6 %	14,3 %	31,4 %	42,9 %	100 %
Elektro	Verbände	4,2 %	0,0 %	20,8 %	50,0 %	25,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	10,0 %	16,0 %	34,0 %	40,0 %	100 %

N (Verbände) = 111 | N (Unternehmen) = 259

Tabelle C7: Vertretung auf internationaler Ebene

Wer sollte Ihre Branche gegenüber internationalen Organisationen (z.B. Welthandels-organisation, G7, G20, UN etc.) vertreten? (107 Verbände, 253 Unternehmen)

		Der deutsche Fachverband	Der deutsche Branchenverband	Der BDI	Der europäische Verband	Der internationale Verband
Chemie	Verbände	4,2%	12,5%	16,7%	37,5%	29,2%
	Unternehmen	6,1%	21,4%	21,4%	36,7%	14,3%
Metall	Verbände	0,0%	11,8%	58,8%	23,5%	5,9%
	Unternehmen	3,3%	13,3%	63,3%	16,7%	3,3%
Ernährung	Verbände	5,0%	20,0%	5,0%	70,0%	0,0%
	Unternehmen	18,6%	14,0%	16,3%	44,2%	7,0%
Maschinenbau	Verbände	---*	56,5%	13,0%	21,7%	8,7%
	Unternehmen	---	54,5%	21,2%	15,2%	9,1%
Elektro	Verbände	0,0%	30,4%	34,8%	34,8%	0,0%
	Unternehmen	12,2%	28,6%	32,7%	16,3%	10,2%

Anmerkungen:
*Antwortoption für den Maschinenbau nicht verfügbar,
kombinierte Abfrage von Fachverband und Branchenverband

Tabelle C8: Akteurswahrnehmung

Wie sehen Sie Ihren Verband heute / in zehn Jahren?

		„Heute“		„In zehn Jahren“	
		Verbände	Unternehmen	Verbände	Unternehmen
Chemie	Als nationalen Akteur	50,0%	68,3%	24,0%	33,7%
	Als europäischen Akteur	46,2%	29,8%	64,0%	57,7%
	Als globalen Akteur	3,8%	1,9%	12,0%	8,7%
Metall	Als nationalen Akteur	64,7%	69,7%	50,0%	42,4%
	Als europäischen Akteur	35,3%	30,3%	44,4%	51,5%
	Als globalen Akteur	0,0%	0,0%	5,6%	6,1%
Ernährung	Als nationalen Akteur	76,2%	81,4%	55,0%	30,2%
	Als europäischen Akteur	19,0%	16,3%	40,0%	60,5%
	Als globalen Akteur	4,8%	2,3%	5,0%	9,3%
Maschinenbau	Als nationalen Akteur	37,5%	47,2%	12,0%	5,6%
	Als europäischen Akteur	41,7%	33,3%	40,0%	44,4%
	Als globalen Akteur	20,8%	19,4%	48,0%	50,0%
Elektro	Als nationalen Akteur	50,0%	58,0%	8,7%	11,8%
	Als europäischen Akteur	45,8%	38,0%	60,9%	66,7%
	Als globalen Akteur	4,2%	4,0%	30,4%	21,6%
		<i>N = 112</i>	<i>N = 266</i>	<i>N = 111</i>	<i>N = 267</i>

Tabelle C9: Kontakthäufigkeiten (Unternehmen)

Wie oft hat Ihr Unternehmen durchschnittlich Kontakt zum Verband (nicht eingerechnet Newsletter, Broschüren etc.)?

	Chemie	Metall	Ernährung	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
Seltener als einmal pro Halbjahr	1,9 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,1 %
Einmal pro Halbjahr	2,9 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %	5,9 %	2,6 %
Einmal pro Quartal	14,4 %	12,1 %	10,0 %	2,9 %	9,8 %	10,9 %
Einmal pro Monat	36,5 %	36,4 %	32,5 %	31,4 %	27,5 %	33,2 %
Alle vierzehn Tage	19,2 %	36,4 %	27,5 %	25,7 %	17,6 %	23,4 %
Einmal wöchentlich	12,5 %	3,0 %	17,5 %	17,1 %	17,6 %	14,0 %
mehrmals wöchentlich	12,5 %	6,1 %	12,5 %	22,9 %	21,6 %	14,7 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 263

Tabelle C10: Zufriedenheit (Unternehmen)

Wie zufrieden sind Sie mit der Arbeit Ihres Verbands?

	Chemie	Metall	Ernährung	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unzufrieden	1,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,0 %	0,8 %
eher unzufrieden	3,9 %	6,1 %	0,0 %	0,0 %	7,8 %	3,8 %
teils / teils	11,7 %	0,0 %	5,0 %	5,6 %	25,5 %	11,0 %
eher zufrieden	51,5 %	39,4 %	75,0 %	63,9 %	47,1 %	54,9 %
sehr zufrieden	32,0 %	54,5 %	20,0 %	30,6 %	17,6 %	29,5 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % N = 262

Tabelle C11: Verbleib im Verband (Unternehmen)

Wie wahrscheinlich ist es, dass Ihr Unternehmen auch innerhalb der nächsten fünf Jahre Mitglied in Ihrem Verband bleibt?

	Chemie	Metall	Ernährung	Maschinenbau	Elektro	Gesamt
sehr unwahrscheinlich	1,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
eher unwahrscheinlich	1,0 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,8 %
teils / teils	1,0 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %	14,0 %	3,4 %
eher wahrscheinlich	24,3 %	9,1 %	29,3 %	22,9 %	34,0 %	24,8 %
sehr wahrscheinlich	71,8 %	84,8 %	70,7 %	77,1 %	52,0 %	70,2 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
						N = 262

Tabelle C12: Zusammenarbeit in den Verbänden

Inwieweit beschreiben die folgenden Aussagen zutreffend die Zusammenarbeit in Ihrem Verband?

"Die Arbeitsteilung zwischen Fachverbänden und dem Branchenverband funktioniert gut."

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	28,6 %	47,6 %	23,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	4,9 %	13,6 %	58,0 %	23,5 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	18,2 %	63,6 %	18,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	3,4 %	10,3 %	69,0 %	17,2 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,8 %	23,8 %	33,3 %	38,1 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	13,5 %	64,9 %	21,6 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	43,5 %	52,2 %	4,3 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	27,8 %	55,6 %	16,7 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	8,7 %	26,1 %	65,2 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	4,3 %	19,1 %	27,7 %	42,6 %	6,4 %	100 %

N (Verbände) = 99 | N (Unternehmen) = 230

"In unserem Verband wird die Meinung aller Mitgliedergruppen berücksichtigt."

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	3,8 %	3,8 %	46,2 %	46,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	7,1 %	20,4 %	49,0 %	23,5 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	5,6 %	55,6 %	38,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	6,3 %	15,6 %	56,3 %	21,9 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,5 %	9,1 %	50,0 %	36,4 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,4 %	22,0 %	61,0 %	14,6 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	24,0 %	60,0 %	16,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	8,3 %	27,8 %	50,0 %	13,9 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	16,7 %	25,0 %	41,7 %	16,7 %	100 %
	Unternehmen	2,1 %	17,0 %	29,8 %	42,6 %	8,5 %	100 %

[Tabelle C12: Fortsetzung]

"Das Ehrenamt spielt eine sehr wichtige Rolle in unserem Verband."

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	3,8 %	7,7 %	19,2 %	69,2 %	100 %
	Unternehmen	6,4 %	7,4 %	11,7 %	33,0 %	41,5 %	100 %
Metall	Verbände	5,6 %	0,0 %	11,1 %	38,9 %	44,4 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	6,3 %	21,9 %	6,3 %	65,6 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	9,1 %	13,6 %	36,4 %	40,9 %	100 %
	Unternehmen	2,5 %	10,0 %	17,5 %	32,5 %	37,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,0 %	4,0 %	28,0 %	64,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	8,3 %	52,8 %	38,9 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	16,7 %	29,2 %	54,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	12,2 %	40,8 %	46,9 %	100 %

N (Verbände) = 115 | N (Unternehmen) = 251

"Die Geschäftsführung bestimmt im Wesentlichen die Ausrichtung des Verbands"

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	7,7 %	34,6 %	34,6 %	23,1 %	100 %
	Unternehmen	2,0 %	18,4 %	27,6 %	43,9 %	8,2 %	100 %
Metall	Verbände	5,6 %	11,1 %	22,2 %	44,4 %	16,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	15,2 %	30,3 %	51,5 %	3,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	9,1 %	27,3 %	50,0 %	13,6 %	100 %
	Unternehmen	2,5 %	10,0 %	37,5 %	45,0 %	5,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	36,0 %	60,0 %	4,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	6,1 %	24,2 %	60,6 %	9,1 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	4,2 %	16,7 %	58,3 %	20,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	4,4 %	35,6 %	46,7 %	13,3 %	100 %

N (Verbände) = 115 | N (Unternehmen) = 249

[Tabelle C12: Fortsetzung]

"Die Mitglieder finden sich in den Positionen wieder, die gegenüber der Politik vertreten werden."

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	11,5 %	42,3 %	46,2 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	4,2 %	18,8 %	58,3 %	17,7 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	6,3 %	56,3 %	37,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	6,5 %	25,8 %	58,1 %	9,7 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,5 %	0,0 %	68,2 %	27,3 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,4 %	16,7 %	64,3 %	16,7 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,0 %	20,0 %	72,0 %	4,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	5,7 %	14,3 %	68,6 %	11,4 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	17,4 %	60,9 %	21,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	6,3 %	37,5 %	41,7 %	14,6 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 252

"Der Verband greift die wichtigen Themen früh genug auf."

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	15,4 %	42,3 %	42,3 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	7,2 %	19,6 %	49,5 %	22,7 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	5,6 %	66,7 %	27,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	18,2 %	60,6 %	21,2 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,8 %	4,8 %	47,6 %	42,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,4 %	11,9 %	59,5 %	26,2 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,5 %	70,8 %	16,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	8,6 %	11,4 %	48,6 %	31,4 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	4,3 %	30,4 %	56,5 %	8,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	14,3 %	24,5 %	46,9 %	14,3 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 256

[Tabelle C12: Fortsetzung]

"Die Erwartungen der Mitglieder an die hauptamtlichen Mitarbeiter übersteigen die verfügbaren Ressourcen des Verbands."

		trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	teils / teils	trifft eher zu	trifft voll zu	
Chemie	Verbände	0,0 %	15,4 %	26,9 %	42,3 %	15,4 %	100 %
	Unternehmen	6,7 %	31,5 %	29,2 %	23,6 %	9,0 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	22,2 %	27,8 %	27,8 %	22,2 %	100 %
	Unternehmen	15,6 %	28,1 %	34,4 %	18,8 %	3,1 %	100 %
Ernährung	Verbände	5,0 %	40,0 %	10,0 %	30,0 %	15,0 %	100 %
	Unternehmen	2,7 %	54,1 %	21,6 %	16,2 %	5,4 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	20,0 %	44,0 %	20,0 %	16,0 %	100 %
	Unternehmen	8,6 %	37,1 %	34,3 %	14,3 %	5,7 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	8,3 %	20,8 %	50,0 %	20,8 %	100 %
	Unternehmen	4,8 %	14,3 %	26,2 %	38,1 %	16,7 %	100 %

N (Verbände) = 113 | N (Unternehmen) = 235

Tabelle C13: Veränderung des Verbandssystems

Inwieweit wird sich das deutsche Verbandssystem Ihrer Meinung nach in den nächsten zehn Jahren verändern?

		gar nicht	wenig	moderat	stark	sehr stark	
Chemie	Verbände	0,0%	3,8%	42,3%	42,3%	11,5%	100%
	Unternehmen	0,0%	8,9%	62,4%	26,7%	2,0%	100%
Metall	Verbände	0,0%	11,1%	27,8%	50,0%	11,1%	100%
	Unternehmen	0,0%	9,7%	67,7%	22,6%	0,0%	100%
Ernährung	Verbände	0,0%	4,5%	72,7%	22,7%	0,0%	100%
	Unternehmen	0,0%	2,4%	63,4%	31,7%	2,4%	100%
Maschinenbau	Verbände	0,0%	4,2%	62,5%	25,0%	8,3%	100%
	Unternehmen	0,0%	11,4%	42,9%	37,1%	8,6%	100%
Elektro	Verbände	0,0%	0,0%	37,5%	50,0%	12,5%	100%
	Unternehmen	0,0%	7,8%	41,2%	43,1%	7,8%	100%

N (Verbände) = 114 | N (Unternehmen) = 259

Tabelle C14: Organisationsmodelle

Unabhängig davon, wie die Verbände derzeit strukturiert sind: Wie gut eignen sich die folgenden Modelle, um den Bedürfnissen und Eigenschaften Ihrer Branche gerecht zu werden?

„Unternehmen können selbst aktiv werden – Verbände als Dauereinrichtungen sind unnötig“

		gar nicht gut	eher nicht gut	teils / teils	eher gut	sehr gut	
Chemie	Verbände	60,0 %	40,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	51,5 %	35,0 %	9,7 %	2,9 %	1,0 %	100 %
Metall	Verbände	44,4 %	55,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	60,6 %	21,2 %	15,2 %	3,0 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	71,4 %	23,8 %	0,0 %	4,8 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	50,0 %	37,5 %	10,0 %	0,0 %	2,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	50,0 %	45,8 %	4,2 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	30,6 %	55,6 %	13,9 %	0,0 %	0,0 %	100 %
Elektro	Verbände	70,8 %	20,8 %	8,3 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	40,0 %	44,0 %	14,0 %	2,0 %	0,0 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 262

„Nur ein großer Verband für die Branche (z.B. BITKOM, VDA) ohne Fachverbände“

		gar nicht gut	eher nicht gut	teils / teils	eher gut	sehr gut	
Chemie	Verbände	44,0 %	24,0 %	16,0 %	16,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	29,1 %	41,7 %	13,6 %	10,7 %	4,9 %	100 %
Metall	Verbände	50,0 %	22,2 %	16,7 %	11,1 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	28,1 %	50,0 %	18,8 %	3,1 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	71,4 %	28,6 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	34,1 %	46,3 %	9,8 %	7,3 %	2,4 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	34,8 %	47,8 %	17,4 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	17,1 %	45,7 %	17,1 %	11,4 %	8,6 %	100 %
Elektro	Verbände	41,7 %	37,5 %	4,2 %	16,7 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	24,5 %	36,7 %	18,4 %	18,4 %	2,0 %	100 %

N (Verbände) = 111 | N (Unternehmen) = 260

[Tabelle C14: Fortsetzung]

„Spezialisierte Fachverbände und ein zugehöriger Branchenverband“

		gar nicht gut	eher nicht gut	teils / teils	eher gut	sehr gut	
Chemie	Verbände	0,0 %	3,8 %	15,4 %	38,5 %	42,3 %	100 %
	Unternehmen	2,0 %	5,9 %	11,8 %	53,9 %	26,5 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	6,3 %	6,3 %	68,8 %	18,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	0,0 %	66,7 %	33,3 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	0,0 %	10,5 %	52,6 %	36,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	5,0 %	12,5 %	55,0 %	27,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	9,5 %	52,4 %	19,0 %	19,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	6,1 %	36,4 %	30,3 %	21,2 %	6,1 %	100 %
Elektro	Verbände	8,7 %	52,2 %	4,3 %	26,1 %	8,7 %	100 %
	Unternehmen	6,5 %	28,3 %	21,7 %	34,8 %	8,7 %	100 %

N (Verbände) = 105 | N (Unternehmen) = 254

„Spezialisierte Verbände ohne übergreifenden Zusammenschluss“

		gar nicht gut	eher nicht gut	teils / teils	eher gut	sehr gut	
Chemie	Verbände	32,0 %	52,0 %	12,0 %	4,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	41,0 %	40,0 %	16,0 %	1,0 %	2,0 %	100 %
Metall	Verbände	17,6 %	52,9 %	17,6 %	5,9 %	5,9 %	100 %
	Unternehmen	23,3 %	46,7 %	16,7 %	13,3 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	26,3 %	57,9 %	5,3 %	10,5 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	7,9 %	63,2 %	15,8 %	7,9 %	5,3 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	22,7 %	59,1 %	9,1 %	9,1 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	45,7 %	40,0 %	11,4 %	0,0 %	2,9 %	100 %
Elektro	Verbände	39,1 %	47,8 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %	100 %
	Unternehmen	42,0 %	44,0 %	10,0 %	4,0 %	0,0 %	100 %

N (Verbände) = 106 | N (Unternehmen) = 253

[Tabelle C14: Fortsetzung]

„Anstelle nationaler Verbände: ein EU- Verband mit Unternehmensmitgliedschaften“

		gar nicht gut	eher nicht gut	teils / teils	eher gut	sehr gut	
Chemie	Verbände	44,0 %	36,0 %	12,0 %	4,0 %	4,0 %	100 %
	Unternehmen	26,7 %	33,7 %	23,8 %	8,9 %	6,9 %	100 %
Metall	Verbände	50,0 %	27,8 %	22,2 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	32,3 %	29,0 %	19,4 %	16,1 %	3,2 %	100 %
Ernährung	Verbände	70,0 %	20,0 %	0,0 %	10,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	35,0 %	32,5 %	22,5 %	10,0 %	0,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	21,7 %	39,1 %	13,0 %	26,1 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	8,3 %	13,9 %	38,9 %	30,6 %	8,3 %	100 %
Elektro	Verbände	37,5 %	25,0 %	25,0 %	8,3 %	4,2 %	100 %
	Unternehmen	21,7 %	30,4 %	21,7 %	15,2 %	10,9 %	100 %

N (Verbände) = 110 | N (Unternehmen) = 254

„Branchenverband mit starker Fachverbandsgliederung“
[zusätzliches Item für Maschinenbau und Elektro]

		gar nicht gut	eher nicht gut	teils / teils	eher gut	sehr gut	
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	9,5 %	71,4 %	19,0 %	100 %
	Unternehmen	2,9 %	2,9 %	20,6 %	47,1 %	26,5 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	15,0 %	15,0 %	40,0 %	30,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	15,6 %	13,3 %	46,7 %	24,4 %	100 %

N (Verbände) = 41 | N (Unternehmen) = 79

Tabelle C15: Funktionen der Verbände

Wie wichtig ist es Ihnen, dass die Industrieverbände Ihrer Branche in Zukunft folgende Funktionen erfüllen?

„Interessenvertretung“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	15,4 %	84,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	1,0 %	9,8 %	89,2 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	5,6 %	5,6 %	88,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	6,3 %	18,8 %	75,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	95,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	2,4 %	14,6 %	82,9 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	20,0 %	80,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	0,0 %	16,7 %	83,3 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	12,5 %	87,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	3,9 %	23,5 %	72,5 %	100 %

N (Verbände) = 115 | N (Unternehmen) = 262

„Informationsversorgung der Mitglieder“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	23,1 %	76,9 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	0,0 %	2,0 %	29,4 %	67,6 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	100,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	0,0 %	15,2 %	84,8 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,5 %	0,0 %	0,0 %	13,6 %	81,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	0,0 %	39,0 %	61,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	4,0 %	12,0 %	84,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	8,3 %	27,8 %	63,9 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	33,3 %	66,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	2,0 %	33,3 %	64,7 %	100 %

[Tabelle C15: Fortsetzung]

„Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	16,0 %	32,0 %	52,0 %	100 %
	Unternehmen	2,0 %	6,1 %	18,2 %	30,3 %	43,4 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	5,6 %	5,6 %	61,1 %	27,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	9,4 %	28,1 %	34,4 %	28,1 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,5 %	18,2 %	45,5 %	31,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	12,2 %	29,3 %	29,3 %	29,3 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	4,2 %	25,0 %	70,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	5,7 %	14,3 %	48,6 %	31,4 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	30,4 %	69,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,0 %	11,8 %	43,1 %	43,1 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 258

„Imagepflege der Branche“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	3,8 %	19,2 %	76,9 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	0,0 %	7,8 %	31,4 %	59,8 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	5,6 %	27,8 %	22,2 %	44,4 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	6,3 %	18,8 %	50,0 %	25,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	0,0 %	4,5 %	27,3 %	68,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	4,9 %	29,3 %	65,9 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,5 %	58,3 %	29,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,8 %	5,6 %	38,9 %	52,8 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	13,0 %	39,1 %	47,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	15,7 %	37,3 %	47,1 %	100 %

N (Verbände) = 113 | N (Unternehmen) = 262

[Tabelle C15: Fortsetzung]

„Vernetzung und Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	7,7 %	19,2 %	73,1 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	3,0 %	14,0 %	49,0 %	33,0 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	5,6 %	38,9 %	55,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	3,0 %	0,0 %	45,5 %	51,5 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	0,0 %	4,5 %	50,0 %	45,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	7,5 %	17,5 %	40,0 %	35,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	0,0 %	24,0 %	76,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,8 %	5,6 %	41,7 %	50,0 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	8,3 %	16,7 %	75,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	3,9 %	33,3 %	62,7 %	100 %

N (Verbände) = 115 | N (Unternehmen) = 260

„Koordination in Fragen von Normung, Standardisierung, Ausbildung“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	4,0 %	4,0 %	40,0 %	52,0 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	2,9 %	10,8 %	33,3 %	52,0 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	16,7 %	44,4 %	38,9 %	100 %
	Unternehmen	3,0 %	3,0 %	9,1 %	36,4 %	48,5 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	13,6 %	22,7 %	27,3 %	36,4 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	4,9 %	9,8 %	34,1 %	51,2 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,2 %	4,2 %	41,7 %	50,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	22,2 %	25,0 %	52,8 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	16,7 %	33,3 %	50,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	3,9 %	9,8 %	21,6 %	64,7 %	100 %

N (Verbände) = 113 | N (Unternehmen) = 263

[Tabelle C15: Fortsetzung]

„Arbeitgeberfunktion“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	8,7 %	52,2 %	26,1 %	8,7 %	4,3 %	100 %
	Unternehmen	11,3 %	33,0 %	30,9 %	16,5 %	8,2 %	100 %
Metall	Verbände	37,5 %	37,5 %	18,8 %	6,3 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	22,6 %	41,9 %	19,4 %	12,9 %	3,2 %	100 %
Ernährung	Verbände	23,8 %	33,3 %	19,0 %	14,3 %	9,5 %	100 %
	Unternehmen	7,9 %	34,2 %	28,9 %	23,7 %	5,3 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	27,3 %	27,3 %	36,4 %	4,5 %	4,5 %	100 %
	Unternehmen	11,4 %	40,0 %	31,4 %	17,1 %	0,0 %	100 %
Elektro	Verbände	18,8 %	50,0 %	25,0 %	6,3 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	20,8 %	31,3 %	31,3 %	14,6 %	2,1 %	100 %

N (Verbände) = 98 | N (Unternehmen) = 249

Tabelle C16: Leistungen der Verbände

Wie wichtig ist es Ihnen, dass die Industrieverbände Ihrer Branche innerhalb der nächsten zehn Jahre folgende Leistungen anbieten?

„Rechts- und Unternehmensberatung“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	12,5 %	41,7 %	37,5 %	8,3 %	100 %
	Unternehmen	5,9 %	18,6 %	24,5 %	28,4 %	22,5 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	16,7 %	33,3 %	38,9 %	11,1 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	9,1 %	6,1 %	27,3 %	57,6 %	100 %
Ernährung	Verbände	9,1 %	13,6 %	18,2 %	27,3 %	31,8 %	100 %
	Unternehmen	2,5 %	15,0 %	17,5 %	35,0 %	30,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,0 %	12,0 %	36,0 %	48,0 %	100 %
	Unternehmen	2,8 %	19,4 %	22,2 %	36,1 %	19,4 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	30,4 %	13,0 %	34,8 %	21,7 %	100 %
	Unternehmen	8,0 %	14,0 %	20,0 %	36,0 %	22,0 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 261

„Fachinformationen zu Technik und Regulierung“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,0 %	28,0 %	60,0 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	4,9 %	7,8 %	42,7 %	43,7 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	22,2 %	44,4 %	33,3 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	3,0 %	9,1 %	30,3 %	57,6 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,5 %	27,3 %	40,9 %	27,3 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,5 %	22,5 %	40,0 %	35,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	4,0 %	12,0 %	84,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,8 %	8,3 %	38,9 %	50,0 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	8,7 %	30,4 %	60,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	3,9 %	47,1 %	49,0 %	100 %

N (Verbände) = 113 | N (Unternehmen) = 263

[Tabelle C16: Fortsetzung]

„Forschung und Entwicklung“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	8,0 %	16,0 %	20,0 %	48,0 %	8,0 %	100 %
	Unternehmen	7,8 %	32,0 %	36,9 %	15,5 %	7,8 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	5,6 %	38,9 %	33,3 %	22,2 %	100 %
	Unternehmen	3,0 %	18,2 %	24,2 %	24,2 %	30,3 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,5 %	4,5 %	31,8 %	50,0 %	9,1 %	100 %
	Unternehmen	7,5 %	12,5 %	25,0 %	42,5 %	12,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	4,0 %	44,0 %	52,0 %	100 %
	Unternehmen	2,8 %	13,9 %	36,1 %	30,6 %	16,7 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	8,7 %	30,4 %	39,1 %	21,7 %	100 %
	Unternehmen	8,0 %	20,0 %	20,0 %	42,0 %	10,0 %	100 %

N (Verbände) = 113 | N (Unternehmen) = 262

„Messen, Tagungen und Konferenzen“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	8,0 %	32,0 %	32,0 %	28,0 %	100 %
	Unternehmen	4,9 %	23,3 %	36,9 %	32,0 %	2,9 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	5,9 %	17,6 %	58,8 %	17,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	12,1 %	39,4 %	36,4 %	12,1 %	100 %
Ernährung	Verbände	9,1 %	9,1 %	31,8 %	36,4 %	13,6 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	12,5 %	42,5 %	30,0 %	15,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,2 %	12,5 %	37,5 %	45,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	36,1 %	44,4 %	19,4 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	13,0 %	8,7 %	56,5 %	21,7 %	100 %
	Unternehmen	2,0 %	13,7 %	31,4 %	33,3 %	19,6 %	100 %

N (Verbände) = 111 | N (Unternehmen) = 263

[Tabelle C16: Fortsetzung]

„Statistik und Brancheninformationen“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	20,8 %	54,2 %	25,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	11,7 %	21,4 %	40,8 %	26,2 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	11,1 %	61,1 %	27,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	3,0 %	15,2 %	48,5 %	33,3 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,5 %	18,2 %	9,1 %	27,3 %	40,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	5,0 %	25,0 %	60,0 %	10,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	8,0 %	20,0 %	72,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	5,6 %	30,6 %	63,9 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	4,3 %	0,0 %	30,4 %	65,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	3,9 %	13,7 %	43,1 %	39,2 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 263

„Fort- und Weiterbildung“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	4,0 %	16,0 %	36,0 %	36,0 %	8,0 %	100 %
	Unternehmen	4,9 %	16,5 %	20,4 %	47,6 %	10,7 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	29,4 %	5,9 %	52,9 %	11,8 %	100 %
	Unternehmen	6,1 %	3,0 %	18,2 %	45,5 %	27,3 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,5 %	27,3 %	36,4 %	27,3 %	4,5 %	100 %
	Unternehmen	2,5 %	12,5 %	22,5 %	32,5 %	30,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,2 %	37,5 %	45,8 %	12,5 %	100 %
	Unternehmen	2,8 %	11,1 %	30,6 %	41,7 %	13,9 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	13,0 %	43,5 %	34,8 %	8,7 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	25,5 %	31,4 %	33,3 %	9,8 %	100 %

N (Verbände) = 111 | N (Unternehmen) = 263

[Tabelle C16: Fortsetzung]

„Außenwirtschafts- und Exportförderung“

		sehr unwichtig	eher unwichtig	teils / teils	eher wichtig	sehr wichtig	
Chemie	Verbände	8,0 %	16,0 %	36,0 %	32,0 %	8,0 %	100 %
	Unternehmen	7,8 %	18,4 %	20,4 %	41,7 %	11,7 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	29,4 %	35,3 %	35,3 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	9,1 %	24,2 %	27,3 %	27,3 %	12,1 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	27,3 %	36,4 %	22,7 %	13,6 %	100 %
	Unternehmen	2,6 %	21,1 %	31,6 %	28,9 %	15,8 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,0 %	8,0 %	32,0 %	56,0 %	100 %
	Unternehmen	5,6 %	5,6 %	8,3 %	41,7 %	38,9 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	13,0 %	47,8 %	26,1 %	13,0 %	100 %
	Unternehmen	2,0 %	12,2 %	18,4 %	49,0 %	18,4 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 259

Tabelle C17: Zukunftsstrategien

Welche Strategien soll Ihr Verband verfolgen, um seine Zukunft zu sichern? Wie bewerten Sie jeweils die folgenden Möglichkeiten?

„Schlanker Verband, konzentriert auf Interessenvertretung“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	0,0 %	24,0 %	20,0 %	32,0 %	24,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	7,9 %	16,8 %	37,6 %	37,6 %	100 %
Metall	Verbände	5,6 %	11,1 %	11,1 %	33,3 %	38,9 %	100 %
	Unternehmen	3,2 %	6,5 %	6,5 %	35,5 %	48,4 %	100 %
Ernährung	Verbände	4,5 %	4,5 %	4,5 %	31,8 %	54,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	5,0 %	7,5 %	40,0 %	47,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	34,8 %	43,5 %	13,0 %	8,7 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	5,9 %	11,8 %	20,6 %	44,1 %	17,6 %	100 %
Elektro	Verbände	13,6 %	40,9 %	18,2 %	22,7 %	4,5 %	100 %
	Unternehmen	4,0 %	10,0 %	26,0 %	32,0 %	28,0 %	100 %

N (Verbände) = 110 | N (Unternehmen) = 256

„Mit anderen Verbänden fusionieren“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	12,0 %	20,0 %	44,0 %	24,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	16,0 %	46,0 %	21,0 %	12,0 %	5,0 %	100 %
Metall	Verbände	17,6 %	29,4 %	29,4 %	5,9 %	17,6 %	100 %
	Unternehmen	9,4 %	59,4 %	18,8 %	9,4 %	3,1 %	100 %
Ernährung	Verbände	22,7 %	31,8 %	18,2 %	27,3 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	7,5 %	32,5 %	30,0 %	25,0 %	5,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	13,6 %	22,7 %	63,6 %	0,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	17,1 %	28,6 %	28,6 %	17,1 %	8,6 %	100 %
Elektro	Verbände	8,7 %	43,5 %	26,1 %	17,4 %	4,3 %	100 %
	Unternehmen	6,0 %	26,0 %	38,0 %	14,0 %	16,0 %	100 %

N (Verbände) = 109 | N (Unternehmen) = 257

[Tabelle C17: Fortsetzung]

„Strategien für die Zukunft der Branche entwickeln“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	4,0 %	20,0 %	56,0 %	20,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	18,4 %	43,9 %	31,6 %	5,1 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	27,8 %	22,2 %	27,8 %	22,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	14,3 %	35,7 %	50,0 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	26,3 %	31,6 %	26,3 %	15,8 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	15,4 %	33,3 %	48,7 %	2,6 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	12,0 %	60,0 %	24,0 %	4,0 %	100 %
	Unternehmen	8,3 %	22,2 %	38,9 %	19,4 %	11,1 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	29,2 %	41,7 %	20,8 %	8,3 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	15,2 %	32,6 %	39,1 %	13,0 %	100 %

N (Verbände) = 111 | N (Unternehmen) = 247

„Stärkere Ausdifferenzierung der fachlichen Ausschüsse“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	16,0 %	36,0 %	12,0 %	28,0 %	8,0 %	100 %
	Unternehmen	21,2 %	38,4 %	23,2 %	14,1 %	3,0 %	100 %
Metall	Verbände	29,4 %	17,6 %	17,6 %	29,4 %	5,9 %	100 %
	Unternehmen	3,3 %	26,7 %	36,7 %	16,7 %	16,7 %	100 %
Ernährung	Verbände	23,8 %	42,9 %	19,0 %	4,8 %	9,5 %	100 %
	Unternehmen	5,0 %	35,0 %	37,5 %	15,0 %	7,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	16,0 %	28,0 %	40,0 %	16,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	8,3 %	33,3 %	41,7 %	16,7 %	0,0 %	100 %
Elektro	Verbände	8,3 %	12,5 %	37,5 %	25,0 %	16,7 %	100 %
	Unternehmen	14,0 %	22,0 %	36,0 %	26,0 %	2,0 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 255

[Tabelle C17: Fortsetzung]

„Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,0 %	28,0 %	60,0 %	100 %
	Unternehmen	5,0 %	7,0 %	21,0 %	39,0 %	28,0 %	100 %
Metall	Verbände	5,9 %	5,9 %	11,8 %	41,2 %	35,3 %	100 %
	Unternehmen	3,2 %	6,5 %	19,4 %	38,7 %	32,3 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,5 %	22,7 %	27,3 %	45,5 %	100 %
	Unternehmen	2,5 %	12,5 %	12,5 %	45,0 %	27,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	12,0 %	28,0 %	60,0 %	100 %
	Unternehmen	2,9 %	8,6 %	8,6 %	45,7 %	34,3 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	4,3 %	13,0 %	26,1 %	56,5 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	6,0 %	10,0 %	48,0 %	36,0 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 256

„Vollmitgliedschaft für Firmen ohne deutsche Niederlassung ermöglichen“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	4,5 %	27,3 %	13,6 %	45,5 %	9,1 %	100 %
	Unternehmen	19,8 %	36,5 %	20,8 %	16,7 %	6,3 %	100 %
Metall	Verbände	6,7 %	20,0 %	33,3 %	26,7 %	13,3 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	43,3 %	23,3 %	26,7 %	6,7 %	100 %
Ernährung	Verbände	23,8 %	38,1 %	23,8 %	9,5 %	4,8 %	100 %
	Unternehmen	13,2 %	52,6 %	13,2 %	15,8 %	5,3 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	8,3 %	12,5 %	16,7 %	20,8 %	41,7 %	100 %
	Unternehmen	17,1 %	20,0 %	28,6 %	22,9 %	11,4 %	100 %
Elektro	Verbände	4,2 %	16,7 %	25,0 %	33,3 %	20,8 %	100 %
	Unternehmen	13,6 %	29,5 %	27,3 %	20,5 %	9,1 %	100 %

N (Verbände) = 106 | N (Unternehmen) = 243

[Tabelle C17: Fortsetzung]

„Vermehrte themenspezifische Kooperation mit NGOs“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	0,0 %	4,2 %	37,5 %	41,7 %	16,7 %	100 %
	Unternehmen	5,2 %	13,5 %	31,3 %	38,5 %	11,5 %	100 %
Metall	Verbände	18,8 %	25,0 %	31,3 %	25,0 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	7,1 %	28,6 %	50,0 %	14,3 %	0,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	10,0 %	15,0 %	50,0 %	20,0 %	5,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	12,5 %	47,5 %	32,5 %	7,5 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	4,3 %	26,1 %	34,8 %	30,4 %	4,3 %	100 %
	Unternehmen	2,9 %	31,4 %	31,4 %	28,6 %	5,7 %	100 %
Elektro	Verbände	8,7 %	17,4 %	39,1 %	34,8 %	0,0 %	100 %
	Unternehmen	6,8 %	6,8 %	47,7 %	34,1 %	4,5 %	100 %

N (Verbände) = 106 | N (Unternehmen) = 243

„Durch persönliche Beziehungen die Mitgliederbindung stärken“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	0,0 %	0,0 %	16,0 %	40,0 %	44,0 %	100 %
	Unternehmen	3,0 %	6,9 %	30,7 %	42,6 %	16,8 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	5,6 %	22,2 %	50,0 %	22,2 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	0,0 %	25,8 %	48,4 %	25,8 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	4,5 %	18,2 %	31,8 %	45,5 %	100 %
	Unternehmen	2,6 %	12,8 %	23,1 %	35,9 %	25,6 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	0,0 %	20,8 %	33,3 %	45,8 %	100 %
	Unternehmen	3,0 %	0,0 %	21,2 %	57,6 %	18,2 %	100 %
Elektro	Verbände	4,3 %	8,7 %	30,4 %	34,8 %	21,7 %	100 %
	Unternehmen	4,2 %	12,5 %	10,4 %	52,1 %	20,8 %	100 %

N (Verbände) = 112 | N (Unternehmen) = 252

[Tabelle C17: Fortsetzung]

„Die Marke des Verbands bei Reformen erhalten“

		gar nicht sinnvoll	eher nicht sinnvoll	teils / teils	eher sinnvoll	sehr sinnvoll	
Chemie	Verbände	0,0 %	4,3 %	13,0 %	30,4 %	52,2 %	100 %
	Unternehmen	1,0 %	7,2 %	18,6 %	53,6 %	19,6 %	100 %
Metall	Verbände	0,0 %	0,0 %	17,6 %	52,9 %	29,4 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	3,3 %	20,0 %	46,7 %	30,0 %	100 %
Ernährung	Verbände	0,0 %	5,0 %	20,0 %	35,0 %	40,0 %	100 %
	Unternehmen	5,0 %	5,0 %	25,0 %	50,0 %	15,0 %	100 %
Maschinenbau	Verbände	0,0 %	4,3 %	4,3 %	30,4 %	60,9 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	5,6 %	11,1 %	44,4 %	38,9 %	100 %
Elektro	Verbände	0,0 %	0,0 %	20,0 %	35,0 %	45,0 %	100 %
	Unternehmen	0,0 %	2,1 %	19,1 %	51,1 %	27,7 %	100 %

N (Verbände) = 103 | N (Unternehmen) = 250