

Universität Mannheim
Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung – MZES



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

Die Re-Organisation wirtschaftlicher Interessen

Anpassung an neue Herausforderungen – die Sicht von Verbänden und Unternehmen

Executive Summary

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

Einleitung

Die hier präsentierten Ergebnisse geben ein erstes Meinungsbild von Verbänden und Unternehmen zur Organisation wirtschaftlicher Interessen angesichts heutiger und künftiger Herausforderungen. Sie beruhen auf einer Online-Befragung der Branchen-, Fach- und Landesverbände sowie von Mitgliedsunternehmen in sechs Industriebranchen¹: Chemie, Elektro, Ernährung, Maschinenbau, Metall sowie Textil.

Vorge stellt werden (1) die Einschätzungen der Herausforderungen und die Vorstellungen ihrer Bewältigung, (2) die Präferenzen in Bezug auf Interessensvertretung, (3) das Verständnis zukünftiger Rollen, Funktionen und Leistungen, (4) Erwartungen zur Veränderung der Verbände und (5) die Zufriedenheit mit der Verbandsarbeit.

¹ Die Branchen werden mit folgenden Kurzfassungen bezeichnet: Chemie und Pharma (Chemie), Elektrotechnik und Elektronik (Elektro), Lebensmittel und Getränke (Ernährung), Maschinen- und Anlagenbau (Maschinenbau), Metallverarbeitung (Metall) sowie Textil- und Bekleidung (Textil).

1. Herausforderungen und deren Bewältigung

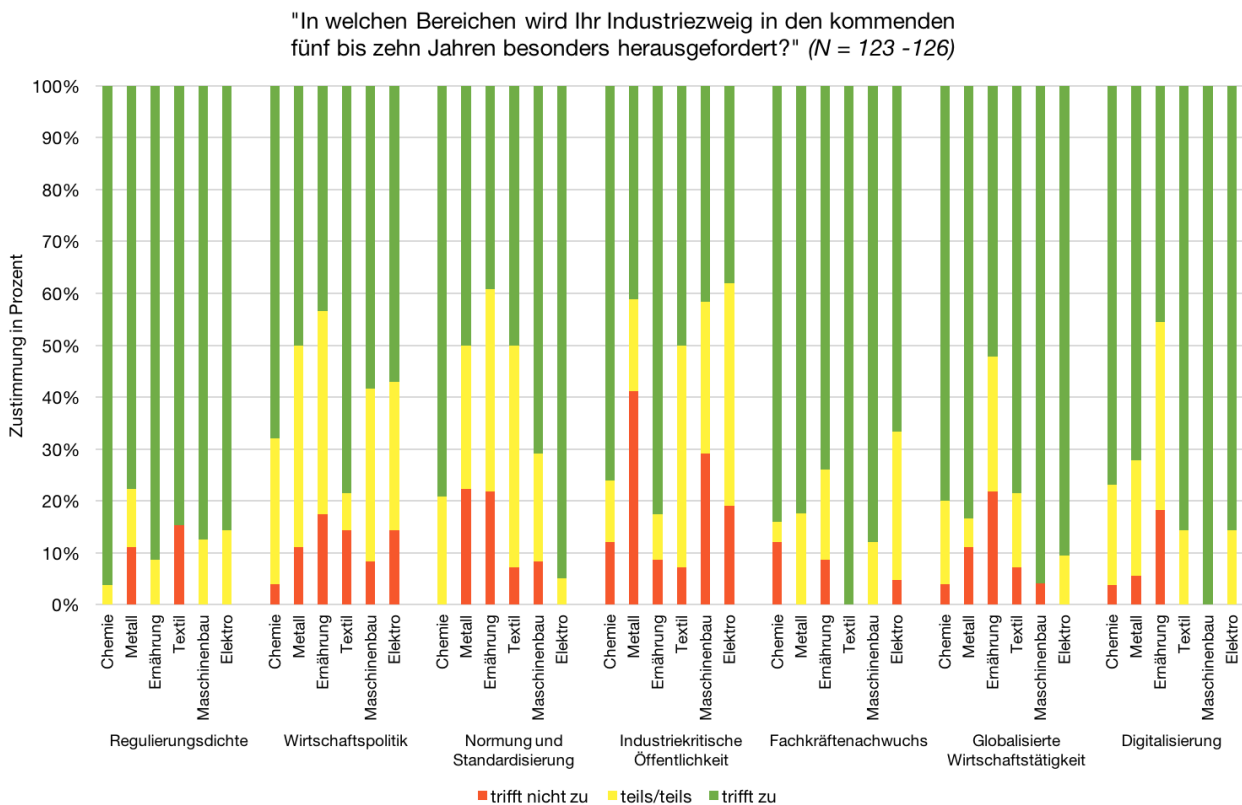
Die Verbände sehen ihre Industrien vor großen Herausforderungen. Im Vordergrund stehen nach übereinstimmender Auffassung

- + **Regulierungsdichte**
- + **Digitalisierung**
- + **Fachkräftenachwuchs**
- + **globale Wirtschaftstätigkeit**

In anderen Bereichen werden die Herausforderungen unterschiedlich dringlich eingeschätzt und nur in einigen Branchen sowohl von Verbänden als auch Unternehmen hoch bewertet:

- + **Kritische Öffentlichkeit:** Ernährung, Chemie
- + **Normung und Standardisierung:** Elektro, Chemie, Maschinenbau
- + **Wirtschaftspolitik:** Textil

Abbildung 1: Einschätzung der Verbände zu Herausforderungen der kommenden fünf bis zehn Jahre



Wenn es um die Aufgaben geht, die Verbände erfüllen sollen, damit Unternehmen die Herausforderungen meistern, zeigen sich eindeutige Präferenzen. Unabhängig von der Branche sind drei Aufgaben vorrangig:

- + **Erfahrungsaustausch und Vernetzung zwischen Unternehmen**
- + **Technische, rechtliche und wirtschaftliche Informationsversorgung**
- + **Politische Interessenvertretung**

Welcher Aufgabe die Verbände jeweils den Vorrang geben, hängt erwartungsgemäß von der Art der Herausforderung ab. Die Prioritätensetzung liegt meist auf der Hand: bei einer kritischen Öffentlichkeit ist es die politische Interessenvertretung, bei Digitalisierung sind es die Vernetzung und Informationsaustausch, bei Normung und Standardisierung die Informationsversorgung. Betrachtet man das Gesamttabelleau der Aufgaben, dann wird offenkundig, dass noch andere Faktoren eine Rolle spielen. An der unterschiedlichen Wertschätzung der Beratung zeigt sich wie wichtig die Ressourcenausstattung eines Verbandes und sein Selbstbild sind. Die Gesamtanalyse legt den Schluss nahe, eine umfangreichere Beratung für Mitglieder sei eine nachgeordnete Aufgabe. Die Branchenanalyse zeigt, dass sie beispielsweise für den Maschinenbau ein zentrales Anliegen ist.

2. Optimierung der Interessenvertretung

Das politische Umfeld wird insgesamt als nicht sonderlich industriefreundlich wahrgenommen. Die Einschätzungen variieren zwischen den Branchen und nicht immer teilen die Unternehmen die Sicht ihrer Verbände. Durchgängig gilt jedoch, dass man die deutsche Politik deutlich industriefreundlicher einschätzt als die europäische Politik. Der Unterschied ist besonders ausgeprägt im Urteil der Unternehmen.

Zur besseren Durchsetzung von Industrieinteressen vertrauen die Verbände auf aktive Öffentlichkeitspolitik und die Kooperation mit anderen Akteuren. Einmütig hält man es für lohnend, die Zugangsmöglichkeiten von Unternehmen zur Politik zu nutzen und sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene die Kooperation mit anderen Wirtschaftsverbänden zu suchen. Für die EU Ebene heißt das, die Mitarbeit im europäischen Verband und die Zusammenarbeit mit den Verbänden aus anderen EU Ländern auszubauen. Die Unternehmen sind auch große Befürworter der Kooperationsstrategie, setzen aber für die Interessenvertretung auf europäischer Ebene auf die deutschen Verbände. Auffallend ist, dass der BDI nicht von der hohen Kooperationsbereitschaft mit anderen Wirtschaftsverbänden profitiert und der Vorschlag eines Ausbaus der Zusammenarbeit mit dem BDI insgesamt nur eine schwache Unterstützung findet. Zudem klaffen die Meinungen zwischen den Branchen weit auseinander (0 Prozent bei Maschinenbau, 75 Prozent bei Metall). Die Unternehmen sind sowohl auf nationaler, europäischer als auch internationaler Ebene dem BDI gegenüber positiver eingestellt. Die Idee einer häufigeren Kooperation mit NGOs stößt nur bei Chemie (Verbände) und Ernährung (Unternehmen) auf mehrheitliche Unterstützung, in allen anderen Branchen ist man überwiegend zurückhaltend, was sich an den zahlreichen „teils/teils“ Beurteilungen ablesen lässt.

3. Ein Blick auf die künftigen Rollen, Funktionen und Leistungen

Rollenerwartung

Ein Gradmesser für die Einschätzung des Wandels im politischen Umfeld ist die Projektion der eigenen Rolle. In Folge von Europäisierung und Globalisierung erwarten alle Verbände, dass sie künftig sehr viel stärker als europäischer oder sogar globaler Akteur gefordert sein werden als heute. Die Branchenunterschiede sind jedoch erheblich und zeigen eine Trennung in zwei Lager. Chemie, Maschinenbau und Elektro verstehen sich schon heute zu rund 40 Prozent als europäische Akteure und erwarten eine weitere Akzentuierung ihrer europäischen bzw. (vor allem Maschinenbau) internationalen Rolle. Dagegen sehen sich Metall, Ernährung und Textil auch in Zukunft mehrheitlich in der Rolle eines nationalen Akteurs.

Funktionen

Bemerkenswert ist, dass die unterschiedlichen Rollenerwartungen offensichtlich keinen Einfluss auf die Einschätzung haben, welche Funktionen der Verband in Zukunft erfüllen soll. Über alle Branchen hinweg stehen die gleichen Funktionen im Vordergrund

- + **Interessenvertretung**
- + **Informationsversorgung der Mitglieder**
- + **Vernetzung und Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen**

Ihnen wird ungeteilt (zwischen 95 Prozent und 99 Prozent) die höchste Wichtigkeit beigemessen. Drei weitere Funktionen finden ebenfalls im Durchschnitt eine sehr hohe Zustimmung (zwischen 83 Prozent und 89 Prozent), aber sie resultiert daraus, dass Branchen, entsprechend ihrer spezifischen Wirtschaftsstrukturen, ihnen einen besonders hohen Stellenwert zubilligen:

- + **Imagepflege der Branche:** Chemie, Ernährung
- + **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche:** Elektro, Maschinenbau
- + **Koordinierung in Fragen von Normung, Standardisierung, Ausbildung:** Chemie, Maschinenbau sowie etwas weniger ausgeprägt Metall, Elektro

Die Arbeitgeberfunktion fällt aus dem Rahmen, weil sie nur von Textil, deren Verbände sie bereits heute wahrnehmen, für relativ wichtig gehalten wird. Allerdings vertreten auch in den anderen Branchen meist doppelt so viele Unternehmen wie Verbände die Auffassung, dass sie „eher wichtig“ sei. Ansonsten herrscht zwischen Verbandsgeschäftsführern und Mitgliedsunternehmen hohe Übereinstimmung.

Leistungen

Die Vorstellungen zum künftigen Leistungsangebot sind dagegen keineswegs einheitlich. Zum einen ist die Bewertung der einzelnen Leistungen recht unterschiedlich, zum anderen gibt es erhebliche Differenzen zwischen den Branchen und auch noch zwischen Verbandsgeschäftsführern und Unternehmen. Es gibt zwei Leistungen, die übereinstimmend sehr hohen Zuspruch finden:

- + **Fachinformationen zu Technik und Regulierung**
- + **Statistiken und Brancheninformationen**

Bei den anderen Leistungen – Rechts- und Unternehmensberatung, Messen, Tagungen und Konferenzen, Fort- und Weiterbildung, Außenwirtschafts- und Exportförderung – ist auffällig, dass ihre Wichtigkeit je nach Branche unterschiedlich hoch eingeschätzt wird aber dadurch der relative Stellenwert der einzelnen Leistungen unberührt bleibt. Diesen Gleichlauf unterbrechen nur zwei Branchen, nämlich Textil bei der Rechts- und Unternehmensberatung und bei der Fort- und Weiterbildung sowie Maschinenbau bei der Außenwirtschafts- und Exportförderung.

Die Leistungserwartungen der Unternehmen folgen keinem Muster. Sie korrespondieren nur manchmal mit den Einschätzungen der Verbandsgeschäftsführer und variieren deutlich nach Branchen.

4. Zukunftsperspektiven

Veränderungen des Verbandssystems

Verbände wie Unternehmen erwarten eine moderate bis starke Veränderung des Verbandssystems, mit unterschiedlicher Gewichtung je nach Branche. Es ist schwer zu sagen, ob die Entwicklung des eigenen Verbandes die Antworten beeinflusst hat. Ein möglicher Hinweis ist, dass Verbände in Branchen mit zahlreichen Fusionen in jüngster Vergangenheit, wie Ernährung und Textil, ganz überwiegend nur noch moderate Veränderungen voraussagen, wohingegen sie in Chemie und Metall mehrheitlich eine starke bzw. sehr starke Veränderung erwarten. Die abweichenden Vorhersagen von Maschinenbau (moderate Änderungen) und Elektro (starke bis sehr starken Veränderungen) verweisen dagegen eher auf unterschiedliche Bedingungen in der Unternehmensumwelt.

Zukunftssicherung der Verbände

Es gibt eine Palette von Strategien, um die Zukunft des Verbandes zu sichern. Verbände sprechen sich mit überwältigender Mehrheit dafür aus,

- + **die Mitgliederbindung durch persönliche Beziehungen zu stärken**
- + **die Marke des Verbandes bei Reformen zu erhalten**

Neben diesen beiden traditionellen Ansätzen erscheint den Verbänden

- + **ein Ausbau des Dienstleistungsangebots gegen Bezahlung**

besonders attraktiv. Auch Unternehmen setzen diese drei Strategien an erste Stelle, halten sich mit ihrer Zustimmung jedoch zurück (10 Prozentpunkte Unterschied). Dagegen finden Unternehmen mehr Gefallen als die Verbände an der Idee eines schlanken Verbandes, der sich auf die Interessenvertretung konzentriert. Bei Maschinenbau und Elektro steht ihre positive Einstellung im krassen Gegensatz zur ablehnenden Haltung der Verbände. Die Vollmitgliedschaft für Unternehmen ohne deutsche Niederlassung ist ein weiteres Thema, zu dem gegensätzliche Positionen bezogen werden. In diesem Fall gibt es mehr Zustimmung bei den Verbänden. In drei Branchen (Chemie, Elektro, Maschinenbau) sprechen sich die Verbände mehrheitlich dafür aus und distanzieren sich mit ihrem Votum deutlich von der ablehnenden Haltung ihrer Unternehmen.

Alle anderen Optionen – Strategieentwicklung für die Zukunft der Branche, Ausdifferenzierung der fachlichen Ausschüsse, Fusion mit anderen Verbänden, Kooperation mit NGOs – finden ein sehr geteiltes Echo und selten mehrheitliche Zustimmung.

Verbandsmodelle

Wenn Änderungen im Verbandssystem erwartet werden, kann dies auch heißen, dass nicht nur das Tätigkeitsprofil, sondern auch die Organisationsstrukturen eines Verbandes reformiert werden. Dann taucht die Frage auf, wie gut bestimmte Verbandstypen geeignet sind, um den Bedürfnissen und Eigenschaften der eigenen Branche gerecht zu werden. Die Antworten lassen auf einen ausgeprägten Strukturkonservatismus schließen. Verbände und Unternehmen sprechen sich mit überwältigender Mehrheit für das Modell aus, das ihrem etablierten Verbandssystem am nächsten ist. In den Branchen Chemie, Ernährung, Metall, Textil gilt dem Modell von Fachverbänden mit einem dazugehörigen Branchenverband die eindeutige Präferenz. Elektro und Maschinenbau vertrauen dagegen dem Modell eines Branchenverbandes mit fachspezifischen Abteilungen. Auch die Unternehmen orientieren sich mehrheitlich an der ihnen vertrauten Verbandsstruktur, sind aber offener für Alternativen. Diesbezüglich zeigen sich erhebliche Unterschiede nach Branchen. Das trifft insbesondere auf die Option eines EU-Verbandes mit direkter Unternehmensmitgliedschaft zu. Bei Chemie, Ernährung, Metall und Textil beschränkt sich die durchschnittliche Zustimmung der Verbänden auf 9 Prozent, bei den Unternehmen ist sie ebenfalls niedrig, aber immerhin doppelt so hoch. Deutlich mehr Unternehmen befürworten das Modell in den Branchen Elektro (Zustimmung 26 Prozent) und Maschinenbau (Zustimmung 39 Prozent).

5. Zufriedenheit mit Verbandsarbeit

Reputation des Verbandes

Alle Verbände sind mit ihrer öffentlichen Reputation und mehr noch mit ihrem Ansehen unter den Mitgliedern zufrieden. Die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte der Verbandsgeschäftsführer erreichen durchschnittlich 85 Prozent, mit Ausnahme von Elektro mit 55 Prozent. Bemerkenswert ist, dass die Anerkennung von Seiten der Unternehmen in den meisten Fällen noch höher liegt.

Zusammenarbeit im Verband

Die hohe wechselseitige Wertschätzung korrespondiert eng mit der positiven Bewertung der Zusammenarbeit im Verband. Unternehmen und Verbandsgeschäftsführer unterstützen mit großer Mehrheit die Aussagen, dass

- + **die Arbeitsteilung im Verband gut funktioniert,**
- + **in der innerverbandlichen Willensbildung die Meinung aller Mitgliedergruppen berücksichtigt wird,**
- + **die Mitglieder sich in den Positionen wiederfinden, die gegenüber der Politik vertreten werden,**
- + **die wichtigen Themen vom Verband früh genug aufgegriffen werden.**

Bei den Fragen zur Rolle des Ehrenamtes, dem Einfluss der Geschäftsführung auf die Politik des Verbandes und der möglichen Diskrepanz zwischen Erwartungen an den Verband und dessen Ressourcen zeigt sich ein gemischtes Bild. Die Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Chemie, Ernährung und Metall auf der einen und Elektro und Maschinenbau auf der anderen Seite legen die Vermutung nahe, dass die verschiedene Struktur und Ressourcenausstattung der Verbände ausschlaggebend sind. Gegen diese Interpretation spricht, dass oft auch die Werte von Elektro und Maschinenbau weit auseinanderliegen.

Fazit

Verbände wie Unternehmen sehen ihre Industrien vor große Herausforderungen gestellt und entsprechend dazu erwarten sie auch eine Veränderung im Verbandssystem. Sie unterstützen die Forderung einer stärkeren internationalen Ausrichtung der Verbände und prognostizieren, dass sie in Zukunft mehr als heute die Rolle eines europäischen oder gar internationalen Akteurs übernehmen werden. Wenn es aber um die Präzisierung der künftigen Funktionen, Leistungen oder Organisationsstrukturen geht, zeigen sich wenige Unterschiede zur heutigen Verbandswirklichkeit. Vielleicht ist dies damit zu erklären, dass alle mit der Arbeit der Verbände außerordentlich zufrieden sind, was sich nicht zuletzt darin niederschlägt, dass die Unternehmen in allen Branchen mit deutlicher Mehrheit erklären, dass sie ihren Verbleib im Verband für „sehr wahrscheinlich“ halten.